



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**  
**Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo**

**CHRISTIANE LIMA BARBOSA**

**CARACTERIZAÇÃO DE PLATAFORMA LOGÍSTICA**  
**PARA ORGANIZAÇÕES SOCIAIS**

**CAMPINAS**

**2015**

**CHRISTIANE LIMA BARBOSA**

**CARACTERIZAÇÃO DE PLATAFORMA LOGÍSTICA  
PARA ORGANIZAÇÕES SOCIAIS**

Tese de Doutorado apresentada a Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo da Unicamp, para obtenção do título de Doutora em Engenharia Civil, na área de Transportes.

**Orientador(a): Prof. Dr. Orlando Fontes Lima Junior**

ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE À VERSÃO FINAL DA TESE DEFENDIDA PELA ALUNA CHRISTIANE LIMA BARBOSA E ORIENTADO PELO PROF. DR. ORLANDO FONTES LIMA JUNIOR.

ASSINATURA DO ORIENTADOR(A)



**CAMPINAS**

**2015**

**Agência(s) de fomento e nº(s) de processo(s):** Não se aplica.

Ficha catalográfica  
Universidade Estadual de Campinas  
Biblioteca da Área de Engenharia e Arquitetura  
Luciana Pietrosanto Milla - CRB 8/8129

B234c Barbosa, Christiane Lima, 1984-  
Caracterização de plataforma logística para organizações sociais /  
Christiane Lima Barbosa. – Campinas, SP : [s.n.], 2015.

Orientador: Orlando Fontes Lima Júnior.  
Tese (doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de  
Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo.

1. Economia social. 2. Desempenho. 3. Logística. 4. Transportes. I. Lima  
Júnior, Orlando Fontes, 1958-. II. Universidade Estadual de Campinas.  
Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo. III. Título.

Informações para Biblioteca Digital

**Título em outro idioma:** Characterization of logistic platform for social organization

**Palavras-chave em inglês:**

Social economy

Performance

Logistics

Transport

**Área de concentração:** Transportes

**Titulação:** Doutora em Engenharia Civil

**Banca examinadora:**

Orlando Fontes Lima Júnior [Orientador]

Miguel Juan Bacic

Jorge Luiz Alves Trabanco

Adalberto da Cruz Lima

Robisom Damasceno Calado

**Data de defesa:** 30-11-2015

**Programa de Pós-Graduação:** Engenharia Civil

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE ENGENHARIA CIVIL, ARQUITETURA E  
URBANISMO**

**CARACTERIZAÇÃO DE PLATAFORMA LOGÍSTICA PARA  
ORGANIZAÇÕES SOCIAIS**

**Christiane Lima Barbosa**

**Tese de Doutorado aprovada pela Banca Examinadora, constituída por:**

**Prof. Dr. Orlando Fontes Lima Júnior  
Presidente e Orientador/Universidade Estadual de Campinas**

**Prof. Dr. Miguel Juan Bacic  
Universidade Estadual de Campinas**

**Prof. Dr. Jorge Luiz Alves Trabanco  
Universidade Estadual de Campinas**

**Prof. Dr. Adalberto da Cruz Lima  
Universidade Federal do Pará**

**Prof. Dr. Robisom Damasceno Calado  
Pontifícia Universidade Católica de Campinas**

A Ata da defesa com as respectivas assinaturas dos membros encontra-se  
no processo de vida acadêmica do aluno.

Campinas, 30 de novembro de 2015

## DEDICATÓRIA

*Aos meus queridos e amados avós Deco (in  
memoriam) e Dina, minhas referências de  
dedicação, gratidão e companheirismo.*

## AGRADECIMENTOS

A gratidão é um estado de espírito e, por si só, significa o reconhecimento agradável por tudo quanto se recebe ou lhe é reconhecido. Toda a minha gratidão àqueles que me ensinaram uma lição, me ajudaram a crescer profissionalmente, amadurecer pessoalmente e a descobrir o caminho para o aprimoramento moral e espiritual. Refletir me faz evoluir:

Sou grata pelo apoio, respeito e orações vindos de minha família. Eles que tiveram a paciência para aguentar as minhas ausências, o meu afastamento e o meu silêncio. Aprendi sobre a ciência da paz, a paciência.

Sou grata ao meu amado tio, minha referência de professor e mentor. A você sou grata pelo incentivo, apoio e por me fazer enxergar que era possível chegar até aqui. Estou certa que sem você esta história não teria sido vivida e tão pouco contada. Aprendi a ser perseverante.

Sou grata à Selma e família pelo acolhimento, adoção e abrigo. Vocês são o colo que acolhe, o olhar que acaricia e o abraço que envolve. Aprendi o significado de humanidade.

Sou grata àqueles que me acolheram profissionalmente, proporcionaram oportunidades para desenvolver a pesquisa, pelo crescimento profissional durante as experiências como PED, monitora do FEC600, orientanda e orientadora, professor Orlando e equipe do Laboratório de Aprendizagem em Transportes e Logística (LALT). Aprendi o que é ser uma docente universitária.

Sou grata aos amigos que conheci e convivi em Campinas e região, que sempre renovaram as minhas energias com bons momentos e a singela companhia em almoços, jantares e viagens, Valter, Amanda, Rafael, Carolina, Wendy, Carolinny, Ana Paula, Nathallye, Hélivio, José Guilherme, Érica, Vicente e Luis Afonso. Aprendi sobre parceria.

Sou grata aos amigos que, mesmo distantes fisicamente, mantiveram os ouvidos atentos, foram a consciência, a razão, a tranquilidade e o esclarecimento quando mais necessitei. Vocês são as palavras que me confortam, Lorena, Cristiane, Lilian e Márcia. Aprendi sobre confiança.

Sou grata ao professor Marcius Fabius e família pelo acolhimento, aprendizados e amizade. Aos professores Bacic e Jorge Trabanco pelas oportunas contribuições e discussões na banca de qualificação. Aprendi que a simplicidade é o último degrau da sabedoria.

Sou grata àqueles que, por algum motivo, a vida nos uniu e nos separou, mas que foram fundamentais no meu processo de amadurecimento pessoal. Vocês fazem parte dessa história. Aprendi que saber falar é sábio, mas saber calar-se é divino.

*"Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós" (Antoine de Saint-Exupéry).*

*Não basta olhar o mapa do Brasil aberto sobre a mesa de trabalho ou pregado à parede de nossa casa. É necessário andar sobre ele para sentir de perto as angústias do povo, suas esperanças, seus dramas ou suas tragédias, sua história, e sua fé no destino da nacionalidade.*

*(Equipe do Projeto Rondon, USP 1979).*

## **RESUMO**

BARBOSA, Christiane Lima. Caracterização de Plataforma Logística para Organizações Sociais. Campinas: Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo – UNICAMP, 2015. 238p. Tese (Doutorado).

Este estudo tem como objetivo caracterizar uma Plataforma Logística para a melhoria do desempenho sustentável de organizações sociais a partir de observações práticas em estudos de caso para contribuir com a gestão e as operações, garantindo a sua permanência no mercado. Nesse contexto, torna-se importante a segmentação de mercados como uma ferramenta auxiliar que diferencia uma organização de seus concorrentes através da criação de estratégias que favoreçam atingir posições exclusivas e determinantes frente aos concorrentes. Os aspectos sociais evidenciam o aprendizado, a evolução tecnológica e o desenvolvimento de redes de relacionamentos. Este estudo está voltado às organizações sociais formadas pelos empreendimentos que realizam a gestão, a produção e a comercialização de seus produtos em mercados específicos e que se relacionam na forma de redes. A metodologia utilizada é estudo de caso múltiplo, a qual utiliza a entrevista e a observação direta como instrumentos de pesquisa para o levantamento dos dados. Para a definição do modelo de plataforma foram realizados quatro estudos de casos prospectivos localizados nas regiões Norte, Nordeste e Sul do Brasil, escolhidos intencionalmente por atuarem em diferentes segmentos econômicos, apresentarem níveis de maturidade diversificados, pela adoção de diferentes estratégias logísticas e semelhanças no modelo de gestão em cooperativas. Os fatores críticos de sucesso como visão estratégica, comprometimento da alta administração, estrutura logística adequada e estrutura de negócio podem garantir resultados econômicos mais satisfatórios quando organizados e gerenciados segundo uma estrutura e governança. A formação de parcerias e alianças estratégicas é a estratégia competitiva priorizada neste novo mercado. O desafio dessas organizações é orientar suas ações no longo prazo conforme os aspectos econômicos, processos e clientes em um processo contínuo de melhoria, de aprendizado e aperfeiçoamento em direção ao crescimento organizacional quanto às finanças, clientes, processos internos, crescimento e aprendizagem, formação de parcerias e meio ambiente.

Palavras chave: Economia social. Desempenho. Logística. Transportes.



## **ABSTRACT**

BARBOSA, Christiane Lima. Characterization of Logistics Platform for Social Organizations. Campinas: Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo – UNICAMP, 2015. 238p. Thesis (Doctoral).

This study aims to characterize a collaborative network from a logistics platform for improving the sustainable performance of social organizations, using practical observations in case studies to contribute to the management and operations, ensuring their stay in the market. In this context, it is important the market segmentation as an auxiliary tool that differentiates an organization from its competitors by creating strategies that enhance the achievement of unique and decisive positions against competitors. The social aspects evidence the learning, technological evolution and the development of relationships networks. This study is directed to social organizations formed by enterprises that perform management, production and marketing of its products in specific markets and which relate in the form of networks. The methodology applied in this paper is multiple case study, which uses interview and direct observation as research tools for data collection. To define the platform model four studies of prospective cases located in the North, Northeast and South of Brazil were conducted, chosen intentionally for acting in different economic sectors, presenting diverse levels of maturity, by adopting different logistical strategies and similarities in the management model in cooperatives. The critical success factors such as strategic vision, senior management commitment, adequate logistics structure and business structure can ensure more satisfactory economic results when organized and managed according to a structure and governance. The formation of strategic partnerships and alliances is the competitive strategy prioritized in this new market. The challenge of these organizations is to guide their actions in the long run as the financial aspects, processes and customers in a process of continuous improvement, learning and improvement towards organizational growth and to finance, customers, internal processes, growth and learning, training partnerships and the environment.

Keys Word: Social Economy. Performance. Logistic. Transports.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>FIGURA 2.1: ESTRUTURA DE UMA PLATAFORMA LOGÍSTICA SEGUNDO DUARTE (1999).....</b>	<b>37</b>
<b>FIGURA 2.2: CARACTERIZAÇÃO DE UMA PLATAFORMA LOGÍSTICA REGIONAL PROPOSTA POR SILVA (2008).....</b>	<b>38</b>
<b>FIGURA 2.3: CARACTERIZAÇÃO DA PLATAFORMA LOGÍSTICA SOCIAL SEGUNDO CARVALHO E REIS (2011). ....</b>	<b>40</b>
<b>FIGURA 3.1: CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS. ....</b>	<b>62</b>
<b>FIGURA 4.1: MODELO DE DIMENSÕES E ATRIBUTOS PARA MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS SEGUNDO IGNÁCIO (2010).....</b>	<b>88</b>
<b>FIGURA 4.2.: PROPOSIÇÕES PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>90</b>
<b>FIGURA 6.1.: ESTRUTURA PROPOSTA PARA A PLATAFORMA LOGÍSTICA SOCIAL..</b>	<b>97</b>
<b>FIGURA 6.2.: ETAPA 1 DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA (ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS).....</b>	<b>98</b>
<b>FIGURA 6.3.: ETAPA 2 DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA (REVISÃO BIBLIOGRÁFICA). ....</b>	<b>100</b>
<b>FIGURA 6.4.: ETAPA 3 DE CARACTERIZAÇÃO DA PLATAFORMA LOGÍSTICA PARA ORGANIZAÇÕES SOCIAIS. ....</b>	<b>101</b>
<b>FIGURA 7.1.: FLUXO DE MERCADORIAS EM APICUM-AÇÚ (MA). ....</b>	<b>106</b>
<b>FIGURA 7.2.: FLUXO FÍSICO E DE NEGOCIAÇÃO DO PESCADO EM APICUM-AÇÚ (MA). ....</b>	<b>107</b>
<b>FIGURA 7.3.: NOVO FLUXO FÍSICO E DE NEGOCIAÇÃO DO PESCADO EM APICUM-AÇÚ (MA).....</b>	<b>108</b>
<b>FIGURA 7.4.: DISTRITO DE ICOARACI DIVIDIDOS EM BAIRROS.....</b>	<b>114</b>
<b>FIGURA 7.5.: CONCENTRAÇÃO DOS PONTOS DE COMERCIALIZAÇÃO EM ICOARACI (PA). ....</b>	<b>115</b>
<b>FIGURA 7.6.: FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE FABRICAÇÃO DE PEÇAS EM CERÂMICA.....</b>	<b>116</b>
<b>FIGURA 7.7.: ATIVIDADES DOS BARREIRENSES EM ICOARACI (PA). ....</b>	<b>117</b>
<b>FIGURA 7.8.: PROCESSOS DE FABRICAÇÃO DE PEÇAS CERÂMICAS. ....</b>	<b>118</b>
<b>FIGURA 7.9.: MODELAGEM E SECAGEM DAS PEÇAS CERÂMICAS. ....</b>	<b>119</b>
<b>FIGURA 7.10.: GRAFISMO DAS PEÇAS CERÂMICAS.....</b>	<b>120</b>
<b>FIGURA 7.11.: QUEIMA E ACABAMENTO DAS PEÇAS CERÂMICAS. ....</b>	<b>120</b>
<b>FIGURA 7.12.: FEIRA DO ARTESANATO EM BELÉM (PA).....</b>	<b>126</b>
<b>FIGURA 7.13: ESPAÇO SÃO JOSÉ LIBERTO EM BELÉM (PA).....</b>	<b>127</b>
<b>FIGURA 7.14.: EXPOSIÇÃO E DIVULGAÇÃO DAS PARCERIAS EM SHOPPING.....</b>	<b>130</b>

<b>FIGURA 7.15.: FABRICAÇÃO DOS PRODUTOS NAS RESIDÊNCIAS DOS COOPERADOS.</b>	<b>132</b>
<b>FIGURA 7.16.: USO DE RESÍDUOS DA PALHA E ESTERCO NA PRODUÇÃO DE ENERGIA. ....</b>	<b>139</b>
<b>FIGURA 8.1.: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS E SEU SISTEMA DE GESTÃO. ....</b>	<b>181</b>
<b>FIGURA 8.2.: OS ESTÁGIOS DE CICLO DE VIDA E SUAS VARIÁVEIS DE GESTÃO. ....</b>	<b>190</b>
<b>FIGURA 8.3.: ESTRUTURA DE UMA PLATAFORMA LOGÍSTICA SOCIAL (PLS). ....</b>	<b>191</b>

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1: CLASSIFICAÇÃO DAS PLATAFORMAS LOGÍSTICAS SEGUNDO BOILE (2006).....	32
QUADRO 2.2: CLASSIFICAÇÃO DAS PLATAFORMAS UNIMODAIS SEGUNDO BACOVIS (2006).....	33
QUADRO 2.3: ELEMENTOS DE UMA PLATAFORMA LOGÍSTICA SEGUNDO BRANSKI <i>ET EL.</i> (2011). ....	35
QUADRO 2.4: CARACTERIZAÇÕES DE PLATAFORMA LOGÍSTICA. ....	41
QUADRO 2.4: CARACTERIZAÇÕES PLATAFORMA LOGÍSTICA (CONT.).....	42
QUADRO 3.1.: ESCOLAS DE PENSAMENTO LIGADAS À ECONOMIA SOCIAL.....	46
QUADRO 3.2.: ABORDAGENS TEÓRICAS ASSOCIADAS À ECONOMIA SOCIAL.....	49
QUADRO 3.3: PRINCÍPIOS DA ECONOMIA SOCIAL DE MERCADO SEGUNDO RESICO (2012). ....	54
QUADRO 3.4: CARACTERÍSTICAS DAS ETAPAS DO CICLO DE VIDA DE EMPREENDIMENTOS SOCIAIS.....	63
QUADRO 3.5: DIMENSÕES, COMPONENTES E INDICADORES PARA A SUSTENTABILIDADE DE EES.....	69
QUADRO 3.6: COMPARAÇÃO ENTRE OS TIPOS DE TECNOLOGIA.....	73
QUADRO 4.1: COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS DE AVALIAÇÃO DE SUSTENTABILIDADE. ....	80
QUADRO 4.2: MODELO DE AVALIAÇÃO DE SUSTENTABILIDADE DE PROJETOS SOCIAIS PROPOSTO POR SANTOS (2008). ....	81
QUADRO 4.2: MODELO DE AVALIAÇÃO DE SUSTENTABILIDADE DE PROJETOS SOCIAIS PROPOSTO POR SANTOS (2008) (CONT.).....	82
QUADRO 4.2: MODELO DE AVALIAÇÃO DE SUSTENTABILIDADE DE PROJETOS SOCIAIS PROPOSTO POR SANTOS (2008) (CONT.).....	83
QUADRO 4.3: DIMENSÕES E ATRIBUTOS DE AVALIAÇÃO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS E DA LOGÍSTICA.....	86
QUADRO 5.1: SÍNTESE DO REFENCIAL TEÓRICO.....	94
QUADRO 6.1: TIPOS DE TESTES DE VALIDADE PARA ESTUDOS EMPÍRICOS QUALITATIVOS. ....	101
QUADRO 7.1.: CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS ESTUDADAS.....	142
QUADRO 7.2.: COMPARAÇÃO ENTRE OS ESTUDOS DE CASO UTILIZANDO OS ELEMENTOS DE UMA PLATAFORMA LOGÍSTICA.....	147
QUADRO 7.2.: COMPARAÇÃO ENTRE OS ESTUDOS DE CASO UTILIZANDO OS ELEMENTOS DE UMA PLATAFORMA LOGÍSTICA (CONT.). ....	148

<b>QUADRO 7.2.: COMPARAÇÃO ENTRE OS ESTUDOS DE CASO UTILIZANDO OS ELEMENTOS DE UMA PLATAFORMA LOGÍSTICA (CONT.).</b>	<b>149</b>
<b>QUADRO 7.3.: ANÁLISES E PROPOSTAS DOS PROCESSOS INTERNOS PARA AS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS.</b>	<b>162</b>
<b>QUADRO 7.4.: INDICADORES DE DESEMPENHO LOGÍSTICO INTERNO.</b>	<b>171</b>
<b>QUADRO 7.5.: INDICADORES DE DESEMPENHO LOGÍSTICO EXTERNO.</b>	<b>173</b>
<b>QUADRO 7.6.: INDICADORES DE DESEMPENHO PARA A GESTÃO E GOVERNANÇA DA PLS.</b>	<b>174</b>
<b>QUADRO 8.1.: ELEMENTOS E AS VARIÁVEIS APLICÁVEIS ÀS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS.</b>	<b>184</b>
<b>QUADRO 8.2.: ABORDAGENS QUE CARACTERIZAM A PLATAFORMA LOGÍSTICA SOCIAL.</b>	<b>192</b>
<b>QUADRO 8.2.: ABORDAGENS QUE CARACTERIZAM A PLATAFORMA LOGÍSTICA SOCIAL (CONT.).</b>	<b>193</b>

## LISTA DE SIGLAS

ARTEPAN	Associação dos Artesãos da Praça da República
COOARPAM	Cooperativa de Artesãos do Pará-Amazônia
COOPESLOM	Cooperativa dos Pescadores e Piscicultores do Litoral Ocidental Maranhense
EES	Empreendimentos Econômicos Sociais
ES	Economia Social
ESCAP	Comissão Econômica e Social para a Ásia e Pacífico
ESOL	Economia Solidária
FBB	Fundação Banco do Brasil
ITCPs	Incubadoras Universitárias de Cooperativas Populares
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
PL	Plataforma Logística
PLS	Plataforma Logística Social
RTS	Rede de Tecnologia Social
SEESCOOP-PA	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Pará
SICOOB-COPER-AÇÃO	Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empregados das Empresas de Vigilância, Asseio e Conservação de Belém do Pará
SIG	Sistemas de Informações Geográficas
TS	Tecnologia Social
ZAL	Zonas de Atividades Logísticas Portuárias

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1	APRESENTAÇÃO E RELEVÂNCIA DO PROBLEMA .....	16
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	21
1.3	PERGUNTA DE PESQUISA .....	22
1.4	OBJETIVOS .....	23
1.4.1	<i>Objetivo Geral</i> .....	23
1.4.2	<i>Objetivos Específicos</i> .....	23
1.5	ESCOPO DA PESQUISA.....	23
<b>2</b>	<b>PLATAFORMA LOGÍSTICA (PL) .....</b>	<b>27</b>
2.1	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	27
2.2	DEFINIÇÕES DE PLATAFORMA LOGÍSTICA.....	29
2.3	VANTAGENS COMPETITIVAS DE UMA PLATAFORMA LOGÍSTICA.....	31
2.4	CLASSIFICAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DAS PLATAFORMAS LOGÍSTICAS .....	32
2.5	ELEMENTOS DE UMA PLATAFORMA LOGÍSTICA .....	35
2.6	CONSIDERAÇÕES SOBRE PLATAFORMAS LOGÍSTICAS.....	43
<b>3</b>	<b>ECONOMIA SOCIAL .....</b>	<b>45</b>
3.1	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	45
3.2	DEFINIÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL .....	47
3.3	ECONOMIA SOLIDÁRIA (ESOL).....	56
3.4	A GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS .....	60
3.5	INDICADORES DE DESEMPENHO DE PROJETOS SOCIAIS .....	66
3.6	TECNOLOGIA SOCIAL (TS).....	70
3.7	CONSIDERAÇÕES SOBRE ECONOMIA SOCIAL.....	75
<b>4</b>	<b>MODELOS DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO .....</b>	<b>77</b>
4.1	MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO EM PROJETOS SOCIAIS.....	77
4.2	MODELOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E DA LOGÍSTICA.....	84
4.3	CONSIDERAÇÕES SOBRE OS MODELOS DE AVALIAÇÃO .....	89
	<b>FONTE: AUTORIA PRÓPRIA. ....</b>	<b>90</b>
<b>5</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>91</b>
<b>6</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>97</b>
6.1	DELINEAMENTO DA ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	97
6.2	DESENHO DOS ESTUDOS DE CASO .....	102
6.3	PREPARAÇÃO E COLETA DOS DADOS .....	103
6.4	ANÁLISE DOS CASOS E ELABORAÇÃO DOS RELATÓRIOS .....	103

<b>7</b>	<b>ESTUDO DE CASOS - APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA.....</b>	<b>105</b>
7.1	DESCRIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS .....	105
7.1.1.	<i>A Pesca Artesanal</i> .....	105
7.1.2	<i>A Cerâmica Marajoara</i> .....	112
7.1.3	<i>Artesanato com Sementes</i> .....	124
7.1.4	<i>Cooperativa Agropecuária</i> .....	134
7.2	CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS ESTUDADAS .....	140
7.3	ESTRUTURA PROPOSTA DE PLATAFORMA LOGÍSTICA PARA AS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS ESTUDADAS .....	150
7.3.1.	<i>Definir as Finalidades das Organizações Sociais</i> .....	151
7.3.2.	<i>Definir as Relações entre as Organizações Sociais</i> .....	155
7.3.3.	<i>Definir os Processos entre as Organizações Sociais</i> .....	159
7.3.4.	<i>Definir o Papel da Tecnologia na Estrutura das Organizações Sociais</i> .....	164
7.3.5	<i>Definir os Indicadores para as Organizações Sociais</i> .....	169
<b>8</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA PLATAFORMA LOGÍSTICA SOCIAL .....</b>	<b>179</b>
8.1.	EFETIVIDADE NA GESTÃO E GOVERNANÇA .....	179
8.2.	ALINHAMENTO DAS OPERAÇÕES .....	185
8.3.	COMPREENDER OS MECANISMOS PARA A MELHORIA DE DESEMPENHO .....	189
<b>9</b>	<b>CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES .....</b>	<b>194</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>199</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>220</b>



# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 APRESENTAÇÃO E RELEVÂNCIA DO PROBLEMA**

O processo de desenvolvimento organizacional pode envolver diversos aspectos como o fomento de novas forças produtivas e de instauração de novas relações de produção, voltados às questões econômicas e sociais. Outro aspecto é o desenvolvimento sustentável que, segundo Singer (2004), deve promover um processo sustentável de crescimento econômico, de modo que haja preservação da natureza e redistribuição dos resultados. Bava (2003) defende que, não existe uma experiência concreta que indique como mudar de um modelo voltado estritamente ao mercado para um modelo de desenvolvimento sustentável, assim como em relação à definição dos atores envolvidos.

Esse fato revela a importância das estratégias empresariais de organizações quanto, ao aumento da competição e a busca por inovação, para que a empresa permaneça em melhoria contínua, frente às barreiras internas e externas que possam inibir o desenvolvimento organizacional (ARMANDO, 2008). Portanto, torna-se importante a segmentação de mercados como uma ferramenta auxiliar que diferencia uma organização de seus concorrentes e que, segundo Porter (1999) é fundamental criar estratégias que favoreçam atingir posições exclusivas e determinantes frente aos concorrentes. Os aspectos sociais evidenciaram o aprendizado, a evolução tecnológica e o desenvolvimento de redes de relacionamentos.

As mudanças econômicas, técnicas e sociais modificam as relações em rede. A evolução ocorre com a melhoria dos relacionamentos entre os atores, os recursos, seus objetivos e suas atividades. Neste contexto surge um novo cenário cuja prática baseia-se nas relações sociais para obter uma fonte de renda e, assim, gerar oportunidades de desenvolvimento em esfera regional e local.

A realidade econômica brasileira cria organizações que buscam por mercados mais humanos e menos utilitaristas. São iniciativas coletivas cuja dificuldade é a construção de alternativas e esforços em conjunto em prol de uma nova realidade socioeconômica.

Muitas empresas se mantêm dependentes de práticas e hábitos tradicionais na produção de seus produtos e serviços, o que pouco estimula para um desenvolvimento e um comportamento inovador. A falta de políticas para vencer as barreiras impeditivas pode dificultar a permanência de uma empresa dentro deste cenário pela falta de estratégias inovadoras ou de projeção de novas perspectivas para a organização.

As organizações sociais mantêm seu nível de produção segundo a demanda do mercado tradicional ou àquelas provenientes de encomenda de clientes específicos. Os aspectos de demanda e oferta são variáveis mediante as incertezas desse tipo de mercado.

As técnicas de produção e os produtos não são atualizados na mesma velocidade exigidas ou requeridas pelo cliente e/ou mercado. Muitas organizações sociais mantêm obsoletas suas técnicas, ferramentas e meios de produção seja por falta de conhecimento de novos processos ou pelo hábito e habilidade desenvolvidos ao longo dos anos.

Assim, quaisquer mudanças de modelo de produção ou de gerenciamento devem considerar as reais possibilidades do produtor quanto às questões financeiras, de processos internos, aprendizado, de crescimento e de clientes. De forma conjunta, esses aspectos também estão ligados às características geográficas e socioeconômicas da região para que ocorra a união de forças e a realização de ações conjuntas e possam permitir o desenvolvimento e a consolidação de uma rede da cadeia produtiva, da produção à comercialização.

As mudanças de modelo de produção ou para deter o conhecimento de novas tecnologias ou para melhorar as atividades internas não implicam em eliminar o processo de criação que confere a exclusividade ou o diferencial aos produtos das organizações sociais. As mudanças surgem para facilitar, agilizar e maximizar as atividades produtivas em resposta às exigências dos clientes e do mercado.

Estas experiências apresentam estrutura de governança em associações e cooperativas enquanto viabilizadoras de um novo negócio onde as ações promovem uma fonte de renda e melhoria do bem estar social em dada localidade. É comum que este tipo de estrutura não envolva um espaço físico único que atenda aos associados e cooperados quanto à disponibilidade de equipamentos e máquinas.

Ventura (2008) defende que a criação deste tipo de negócio requer maior empenho na produção e comercialização. Na comercialização a tendência é obter mais força e poder no mercado enquanto organização, assim como angariar maiores benefícios fiscais e financeiros.

Porém, essas experiências não apontam as ações concretas quanto aos aspectos logísticos (VAARA e WHITTINGTON, 2012; CARVALHO e REIS, 2011; SILVA e PEREIRA, 2010; SANTOS, 2008; ASSEBURG e GAIGER, 2007) e sim relatam os benefícios da gestão em forma de cooperativas ou associações, além de propor ações de

melhoria. Os trabalhos enfatizam os princípios de autogestão e solidariedade como os propulsores do desenvolvimento econômico e geradores das mudanças sociais.

Os aspectos logísticos de transporte, armazenagem, movimentação e informação podem contribuir para o desenvolvimento sustentável. Os custos logísticos associados a estas atividades, as políticas de gestão, o gerenciamento da cadeia logística e adequação dos processos de produção são alguns elementos que podem contribuir favoravelmente para o desenvolvimento organizacional sustentável.

A prática comum é agregação de valor aos produtos e de comercialização por meio de associações. Os aspectos de produção são desempenhados individualmente. Esta divisão conceitual e de prática é diferenciada conforme o nível de desenvolvimento da organização. Dificilmente a visão empresarial destes empreendimentos consideram os aspectos logísticos como uma atividade gerencial estratégica de melhoria de competitividade.

É necessário elaborar um projeto que envolva o projeto de fábrica, a logística, as parcerias e as marcas ou franquias com vistas ao trabalho associado ou cooperativado e à geração de benefícios. A organização enquanto empreendimento social pode gerar ganhos logísticos devido ao compartilhamento, por exemplo, de custos e de transportes, o que diferencia a estratégia competitiva em relação às demais associações e cooperativas. Contudo, pouca ênfase é dada a esses objetivos meios e concentram-se em ações e discussões nos objetivos fins de um empreendimento.

Para Cattani *et al.* (2009) os desafios são três: reafirmar a importância do trabalho; identificar as reais alternativas e práticas; e, modificar o padrão social, ecológico, político e tecnológico.

Em busca de uma análise de aspectos logísticos - transporte, informação, produção, comercialização e armazenamento - foi realizado um estudo prospectivo em três localizações distribuídos na região Norte e Nordeste e um na região Sul do Brasil, pois estas regiões possuem a maior quantidade de organizações sociais. Três organizações sociais comercializam produtos que representam suas culturas baseadas no extrativismo e o quarto, produtos diversos do setor agrícola.

Este estudo envolveu organizações sociais - criados com base nos princípios da Economia Social - cuja finalidade foi analisar suas práticas sob os aspectos logísticos e em uma abordagem social independente da questão política. Dessa forma foi possível observar três oportunidades de melhorias quanto aos elementos logísticos: transporte; produção; e comercialização. As organizações pesquisadas possuem as seguintes características:

- *Indústria da Pesca em Apicum-Açú (MA)*: o município é um dos principais polos pesqueiros no Estado, localizando-se estrategicamente ao norte do Estado do Maranhão, o que possibilita o acesso via modal marítimo e terrestre. O desafio desta região é a melhoria da produção e do compartilhamento de transportes, a garantia da qualidade do produto, a conscientização de melhores práticas logísticas e de gestão, o desenvolvimento de tecnologias para o beneficiamento do pescado, no que se refere à divisão dos custos e o acesso a crédito;

- *Cerâmica Marajoara de Icoaraci (PA)*: nesta região os insumos de origem mineral são utilizados na produção de peças utilitárias em cerâmica. A agregação de valor ocorre no desenvolvimento de peças exclusivas com design cultural, traços e pinturas. A aquisição de matéria prima é facilitada pela proximidade geográfica dos fornecedores de argila. O desafio é a infraestrutura viária e de transporte do distrito de Icoaraci, o que dificulta o acesso às olarias, ocasionando na diminuição das vendas dos produtos;

- *Artesanato com Sementes de Belém (PA)*: esta cooperativa tem o foco em estabelecer parcerias na comercialização de seus produtos. Os cooperados são responsáveis pela produção e qualidade de seus produtos bem como de gestão, porém, as iniciativas são concentradas no setor de marketing para que a tomada de decisão seja coletiva. O diferencial desta cooperativa é a facilidade em formar parcerias estratégicas que auxiliam no desenvolvimento de todos os envolvidos, desde os cooperados até os parceiros;

- *Agronegócio em Carambeí (PR)*: em comparação com os demais, este empreendimento é o mais completo por compartilhar técnicas, transportes, distribuição e comercialização entre os cooperados. Esta cooperativa dispõe de um espaço único para o armazenamento de produtos e estrutura de governança que permite ao associado concentrar suas ações no processo produtivo. A estrutura possui uma área que trata de resíduos para a geração de energia e de outros insumos que são reintroduzidos na cadeia como a palha e o esterco.

As organizações sociais desempenham algumas atividades de modo semelhante, mas com foco e ações diferenciadas. O modelo de concepção é um ponto em comum, pois a partir da integração entre os indivíduos e suas competências e habilidades foi possível prover a inclusão social, melhoria da qualidade de vida e desenvolvimento econômico e local.

O problema foi analisado em quatro temáticas: governança, estrutura, pessoas e meio ambiente. A governança estabelece as relações e define a finalidade da organização. As organizações sociais são concebidas subjetivamente, geralmente sem um planejamento de negócio e com pessoas pouco qualificadas em modelos de gestão. Contudo, esta forma de

gestão enfrenta desafios gerenciais, funcionais e operacionais, requerendo de seus participantes uma nova forma de ação e de postura para que a administração, a estratégia e a responsabilidade sejam tomadas em conjunto.

A estrutura enfatiza as questões físicas de disposição no espaço e os processos. Neste contexto surge a Tecnologia Social como uma possível solução na adequação e/ou criação de mecanismos tecnológicos que atendam às necessidades específicas de uma realidade. Isto é possível com o envolvimento de todos, pois o conhecimento tácito dos envolvidos fornece subsídios às reais necessidades de estrutura.

A pessoa que produz é criativa, é o agente da mudança e o beneficiário de todo o processo. É importante destacar que este possui suas limitações de conhecimento e de alternativas para prosperar na organização e tende a estar disposto a prover melhorias em sua atividade econômica, sem saber como fazer. Neste caso podem ser encontrados os empreendimentos sociais, associativos, cooperativas, organizações não lucrativas etc.

O homem utiliza de sua criatividade e habilidade para a criação de uma nova forma de provisão de renda e de mudanças sociais - Organizações Sociais - até o ponto em que sua capacidade produtiva possa ser melhorada com a adoção ou desenvolvimento de novos meios - Tecnologia Social.

O meio ambiente é a última temática abordada, pois as pessoas utilizam os recursos naturais para a produção e comercialização de bens e serviços, mas apresentam dificuldade em aplicar conhecimentos para preservar e assim minimizar os efeitos nocivos das atividades de extração ou de destinação dos resíduos gerados no processo de produção.

Durante este processo são identificadas possibilidades de melhoria que geram mudanças em todos os setores da organização. O ponto de partida tende a ser o homem e sua capacidade de percepção das necessidades, de projeção futura do empreendimento, de elaboração e desenvolvimento de um plano de implantação.

O resultado desta análise evidencia a atribuição de um significado às práticas cotidianas de uma população. Esta população busca a melhoria e a resolução dos problemas cotidianos (querer/fazer) e assim viabilizam a construção de novos conceitos e conteúdos (pensar), os quais possam ser reaplicados em outros lugares. A criação deste novo significado requer o uso de elementos que modifiquem a realidade e o modelo de produção já existente.

As quatro temáticas atuam simultaneamente e, segundo a análise dos estudos de casos prospectivos foi possível identificar que os elementos logísticos não são devidamente operacionalizados, o que pode minorar o crescimento e o amadurecimento dessas

organizações. O fato das organizações sociais reunirem características propícias à formação de uma rede, o conceito de Plataforma Logística pode favorecer no desenvolvimento das atividades internas por promover a integração dos pares e nas atividades externas pela capacidade de inserção em novos mercados e conferir agilidade aos processos.

Os estudos de casos prospectivos revelaram o comportamento das organizações sociais quanto a diversas práticas de gestão. Estes comportamentos correspondem ao nível de amadurecimento do empreendimento e de posicionamento estratégico no mercado.

## **1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

Esta pesquisa está voltada às organizações sociais formadas pelos empreendimentos que realizam a gestão, a produção e a comercialização de seus produtos em mercados específicos e que se relacionam na forma de redes. As redes tem a função de agregar valor ao produto pela oportunidade de benefícios financeiros, econômicos e sociais aos envolvidos.

As atividades logísticas podem ser o diferencial às organizações sociais e sua realização pode estar sob a responsabilidade de uma rede. A formação de parcerias e alianças estratégicas é a estratégia competitiva priorizada neste novo mercado.

O desafio dessas organizações é orientar suas ações no longo prazo conforme os aspectos financeiros, processos e clientes em um processo contínuo de melhoria, de aprendizado e aperfeiçoamento em direção ao crescimento organizacional quanto às finanças, clientes, processos internos, crescimento e aprendizagem, formação de parcerias e meio ambiente.

Vasconcelos e Lezana (2012) adaptou um modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais com cinco estágios - ação social, associação, visibilidade social, rede social e representatividade social - que podem ser aplicáveis aos diversos tipos de empreendimentos sociais. Segundo estes autores é preciso situar um empreendimento quanto o seu atual estágio de desenvolvimento de forma que haja uma avaliação global do grau de desenvolvimento da organização que seja capaz de fornecer subsídios para a tomada de decisão em grupo. A diferença entre as fases dos projetos corresponde à formação de parcerias e ao objetivo fim, particularidades desses tipos de empreendimentos.

Este modelo de ciclo de vida foi desenvolvido a partir de entrevistas com os fundadores dos empreendimentos e de análises na literatura e documentos existentes, sem uma comprovação prática de sua efetividade. O modelo de Vasconcelos e Lezana (2012) não indica as ações necessárias ou os ganhos obtidos para que um empreendimento mude de estágio e avance competitivamente no mercado, porém, uma boa gestão e a adoção de novas tecnologias podem ser os propulsores deste avanço.

As constatações sobre os diversos estágios de ciclo de vida motivaram este estudo devido à identificação e descrição de causas e fatores geradores das diferentes estratégias competitivas utilizadas pelos casos estudados quando comparados aos estágios de ciclo de vida. Este pesquisador observou *in loco* que o relacionamento entre os participantes das redes e a logística são diversificadas e sob a responsabilidade de cada produtor, o que reduz as possibilidades de crescimento e expansão de seus empreendimentos.

A estratégia competitiva é definida a partir do modelo de negócio de uma organização (BETZ, 2002; KEEN e QURESHI, 2006), pois é a estratégia que conduz a um melhor desempenho frente à concorrência. A ideia central é a existência de uma relação entre a sofisticação da estratégia organizacional e a renda econômica segundo uma análise de uma Plataforma Logística. Segundo Armando (2008), as estratégias sofisticadas são aquelas relacionadas às marcas, design avançado e inovações, estão ligadas às competências de gestão de uma organização e é possível obter maior renda econômica.

### **1.3 PERGUNTA DE PESQUISA**

Como a Plataforma Logística pode contribuir para melhorar o desempenho sustentável das organizações sociais?

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo Geral**

Caracterizar uma Plataforma Logística para a melhoria do desempenho sustentável de organizações sociais a partir de observações práticas em estudos de caso para contribuir com a gestão e as operações, garantindo a sua permanência no mercado.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Definir o conceito de Plataforma Logística Social;
- Caracterizar os elementos constituintes da Plataforma Logística Social;
- Definir os indicadores de desempenho para a Plataforma Logística Social.

## **1.5 ESCOPO DA PESQUISA**

Neste trabalho objetiva-se contribuir para a construção do conceito e da caracterização de Plataforma Logística entendido enquanto um processo social. Dessa forma, introduzir-se no estudo da Plataforma Logística Social, o conceito de Plataforma Logística através de uma revisão bibliográfica e análise de casos aplicados ao Brasil. Nesta direção, buscam-se identificar as práticas, os conflitos conceituais e de caracterização dos tipos de plataforma existentes no contexto nacional, partindo-se de aplicações práticas e dos estudos teóricos realizados na área.

A construção deste trabalho procura ajudar na caracterização da Plataforma Logística aplicada a organizações sociais, admitindo-se a princípio que não é uma tarefa fácil. Para estruturar e orientar melhor as diretrizes metodológicas deste trabalho parte-se dos seguintes pontos: 1. As organizações sociais são importantes para explicar o avanço da Economia Social no processo de identificação e consolidação de uma identidade cultural; 2. Os interesses das organizações sociais são coletivos e permeiam as concepções ideológicas e práticas de sua formação; 3. A gestão das organizações apresenta dificuldades para evoluir e, assim, garantir a permanência ou melhorar a concorrência no mercado.



Este trabalho parte da constatação de que as organizações sociais estão fortemente presentes no cotidiano mercadológico e na literatura da área da Economia Social, a ideia de solidariedade enquanto conceito estritamente técnico e/ou social. Normalmente, boa parte da literatura dessa área descreve a solidariedade através do relacionamento entre as partes, como um pressuposto para o sucesso da organização, dos serviços de mão de obra empregados e da quantidade de recursos financeiros disponíveis para se construir uma organização social.

As descrições abrangem a autogestão, a reunião de empresas privadas, a organização formal, a autonomia de decisão, a liberdade de adesão, a participação e a transparência como os pontos para uma boa gestão. As necessidades dos membros são satisfeitas através do mercado, na produção de bens e serviços, na garantia de financiamento e na distribuição de benefícios ou excedentes entre os membros.

Na análise das organizações sociais no contexto nacional contabilizam-se as possibilidades de intervenção e aproximação com o mercado "comum" onde as organizações ou desejam ingressar ou tentam permanecer saudáveis e ativas. O outro aspecto de análise corresponde à formação de uma unidade que permita o compartilhamento de atividades, processos e decisões entre os membros e destes com setores afins, a formação de parcerias e o aumento de suas redes de relacionamentos. No conjunto, estes elementos ajudam a caracterizar a Plataforma Logística Social em um contexto mais amplo e com possibilidades de intervenção mais diversificadas. No entanto, é necessário avançar, valendo-se de análises sociais, históricas e institucionais dessas organizações, no sentido de explicá-la como um processo social, ou seja, resultado do permanente esforço coletivo de uma sociedade.

Esta pesquisa introduz a ideia de Plataforma Logística e de indicadores de desempenho procurando verificar no desenvolvimento social, histórico e institucional deste processo os conflitos e benefícios que lhe são inerentes, utilizando-se da própria formação como um produto social.

Partindo do conceito de Economia Social, admite-se aqui, que as organizações sociais são, antes de tudo, o resultado de um processo estruturante e comumente tido como alternativo da sociedade, algo onipresente em todos os aspectos da vida social da sociedade contemporânea, tornando-se desta forma, uma expressão popular da produção e do consumo de bens e serviços. Delimita-se a atuação das organizações sociais no território brasileiro mostrando a participação, a atuação, a produção e as estratégias de inserção em novos mercados, como elementos estruturados a partir do referido processo de formação e da Plataforma Logística.

Admite-se que as organizações, além de social, é um campo para a construção conjunta do conhecimento e para o compartilhamento de experiências e informações, sendo um bem público, aberto e transparente e que mantém a participação efetiva de seus membros em prol de também gerar benefícios à população como um todo.

Cabe registrar que o tema foi escolhido a partir de vivências nos estudos de caso e, em seguida, trabalhou-se no afinilamento do objeto de investigação. O objeto de pesquisa, ora em análise, permitiu e, ao mesmo tempo, facilitou as interconexões com diversas áreas do conhecimento científico e tecnológico, ajudando na condução do respectivo estudo de forma a compreender a temática geral deste trabalho.

Dessa forma, tratou-se de descrever o cotidiano das organizações sociais, tendo como foco principal a gestão e as operações. Vale ressaltar que esta pesquisa aconteceu em três grandes momentos:

- na etapa inicial da pesquisa buscou-se tomar conhecimento dos fatos sociais, históricos e institucionais das organizações sociais através de visitas técnicas às localidades, acompanhamento do processo de produção e de comercialização, conversas e entrevistas com os participantes;

- em seguida, fez-se uma seleção bibliográfica a fim de compilar fontes históricas e discursos oficiais com a finalidade de estruturar um campo teórico para esta pesquisa;

- na etapa final, foi realizado um referencial teórico para conceituar e caracterizar a Plataforma Logística Social.

Procurou-se dar a devida atenção aos depoimentos colhidos de pessoas ligadas direta ou indiretamente às organizações sociais, cabendo destaque para os membros participantes e suas famílias. As visitas técnicas e os referenciais bibliográficos serviram como importantes instrumentos de investigação para a construção do conceito e da caracterização da plataforma. A partir deste instante, o trabalho foi subdividido em três grandes etapas, assim discriminadas:

- a primeira fase da pesquisa concentrou-se na confecção de relatórios parciais, enquanto processo que admitiu a abertura de especulações investigativas concatenando em levantamentos de dados primários e análise comparativa dos casos;

- a segunda fase da pesquisa concentrou-se na elaboração da temática de pesquisa e subsequente aprofundamento do respectivo objeto de investigação através de dados secundários, comparando-os à teoria consolidada na literatura;

- a terceira e última fase da pesquisa concentrou-se precisamente no processo de aperfeiçoamento da temática e de seu objeto de estudo, podendo demonstrar a ideia de que a Plataforma Logística Social é um processo natural e promissor.

## 2 PLATAFORMA LOGÍSTICA (PL)

### 2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A relação entre o gerenciamento da cadeia logística e o modelo de gestão das organizações se destaca como uma oportunidade de melhoria no desempenho logístico frente a diversas ações como a terceirização de serviços, uso de tecnologias de informação e de operadores logísticos. O desafio é a busca pela eficiência no desenvolvimento das atividades logísticas tornando-as ainda mais relevantes, demandando o arranjo de áreas de serviços que possam racionalizar os processos de suprimentos, produção e distribuição (HALLDÓRSSON e SKJOTT-LARSEN, 2004; ABRAHAMSSON, ALDIN e STAHERE, 2003; SILVA *et al.*, 2013; CAMBRA-FIERRO, RUIZ-BENITEZ, 2009; CAMPOLONGO, MORANDI, MARIOTTI, 2010; BALLIS e MAVROTAS, 2007).

A demanda por logística aumentou e evidencia a complexidade operacional e o intenso uso de tecnologias (DUBKE *et al.*, 2004). Este crescimento decorre da vantagem competitiva destes em operar a custos menores, oferecer melhores serviços, focar em sua atividade principal e possuir maior flexibilidade de operações (DUTRA, 1999; DUTRA, 2005).

As operações são constituídas em redes. As redes logísticas representam as relações físicas e espaciais que unem a origem do trabalho ao seu destino permitindo visualizar todo o sistema logístico (ALVARENGA e NOVAES, 1994), constituído pelos fornecedores, pela produção e distribuição, e também pelo armazenamento e sistema de informação.

Essas relações reúnem os diferentes atores da cadeia em uma área, cujo objetivo é oferecer diversas possibilidades de transportes para grandes distâncias com menor custo operacional, melhor qualidade de serviço e maior eficiência do sistema de gestão dos fluxos de mercadorias.

Essas características melhoram o nível de serviço ao cliente com a redução de fretes e o estabelecimento de fluxos de material, informação e financeiro. Dessa forma, o sistema logístico é constituído e composto pela logística de suprimento, logística de produção e logística de distribuição (DUBKE *et al.*, 2004), cujos atores podem desempenhar serviços especializados aos clientes e usuários.

As áreas de atuação e de instalação são fatores logísticos importantes, que agregam um diferencial competitivo para as organizações. Outros fatores como, a circulação de cargas e a agregação de valor, contribuem para o desenvolvimento dessas instalações e de suas operações.

Na Europa, a busca por melhorias no nível de serviço e dinamização de custos tornou-se um elemento imprescindível na determinação de políticas nacionais e regionais. Segundo Colin (1996), as localizações logísticas auxiliaram na tomada de decisão sobre a organização e sua estratégia de movimentação de carga, sendo classificada como: sítio logístico; zona logística; e polo logístico.

Os sítios logísticos são locais delimitados onde atua um operador logístico. As zonas logísticas reúnem vários sítios logísticos, ambos fisicamente delimitados, possuindo diversos operadores com facilidades multimodais. Os polos logísticos abrangem sítios e zonas logísticas em um espaço amplo em que, se concentra as atividades logísticas (SILVA, 2008).

Neste contexto, Duarte (1999) destaca dois focos: a empresa e o território. Em busca de benefícios de redução de custos de transportes e melhor eficiência nas atividades produtivas, as empresas realizam atividades globais relacionadas ao armazenamento, ao transporte e a administração de suas cargas. As questões territoriais surgem com o aumento da demanda de trabalho, da frota de veículos e a preocupação com a qualidade de vida.

Goebel (2002) enfatiza que para atingir esses benefícios é necessário analisar a cadeia logística como um todo, do produtor ao consumidor final. Os aspectos logísticos de atendimento a demanda, definir os canais de distribuição, maior velocidade no atendimento e fluxo eficiente de informações são considerados em uma Plataforma Logística.

As instalações possuem diversas denominações, nos Estados Unidos chamam-se Centros de Logística Integrada, enquanto na Europa, Centros de Transportes, Parques Logísticos, Terminais, dentre outros. O termo *Distripark* é utilizado pela Comissão Econômica e Social para a Ásia e Pacífico (ESCAP). Contudo, as diferentes denominações configuram a diversidade conceitual quanto aos tipos, as características e as funções das instalações (BOILE, 2006).

## 2.2 DEFINIÇÕES DE PLATAFORMA LOGÍSTICA

As Plataformas Logísticas surgiram na França na década de 60 como uma resposta ao cenário econômico moderno, e estabeleceu um novo modelo de gerenciamento das operações que atendesse às exigências de "maior velocidade de reação no desempenho rumo à adaptação da grande diversidade de demanda" (DUBKE. *et al.*, 2004, p.3).

O atendimento dessas características dar-se-á por meio da agregação de valor ao produto e, segundo Izquierdo (1994), é o que caracteriza as Plataformas Logísticas ou Centros Logísticos. Estes centros compreendem diversas instalações, equipamentos e infraestrutura de transporte que são compartilhados por indústrias e distribuidores. Eles podem oferecer serviços complementares aos usuários e realizar as atividades de transbordo, consolidação, armazenamento, transformação e acabamento.

O objetivo inicial dessas Plataformas Logísticas consistia na concentração e aperfeiçoamento da distribuição dos materiais/produtos para a redução de fluxo e de custos (LOVE, 2011; MAYER, 1997; PECK *et al.*, 2004; YOUNG, THYIL, 2008). A melhoria do desempenho é possível com um sistema integrado de transportes, de informação e de produtos cuja operação tende ser mais complexa e volumosa (OCDE, 1997; HIGGINS, FERGUSON, 2011; HODGE, GREVE, 2010; WAGNER, 2010).

Essa instalação provê maior agilidade nas operações internas e externas, por meio do uso efetivo de sistemas inteligentes e de intermodalidade, a partir do gerenciamento e da agregação de valor das atividades. A intermodalidade será possível quando o espaço unir o uso da terra ao planejamento de transporte de carga, ambos de forma compartilhada e aliados a outros modais (BOILE, 2006; PETTIT, BERESFORD, 2009; PFHOL, BUSE, 2000; RIMIENÉ, GRUNDEY, 2007; TSAMBOULAS, KAPROS, 2003; WAGNER, 2010; HALLDÓRSSON, SKJOTT-LARSEN, 2004).

As plataformas logísticas referem-se a zonas delimitadas ocupadas por diferentes operadores logísticos que executam as atividades logísticas em nível regional, nacional e internacional. Estas áreas ligam as redes logísticas e, além de concentrar atividades, reúnem as funções técnicas de alto valor agregado (MINISTÉRIO DO FOMENTO DA ESPANHA, 1999) e caracteriza-se por reunir elementos que promovem a eficiência logística (BOUDOUIN, 1996; ABRAHAMSSON, ALDIN e STAHRÉ, 2003; CAMPOLONGO, MORANDI e MARIOTTIM 2010; CAMBRA-FIERRO e RUIZ-BENITEZ, 2009; CRAINIC, RICCIARDI e STORCHI, 2004; DIAS, 2011; GAJSEK, LIPICNIK e SIMENC, 2012;

MAZZARINO, 2012; HIGGINS, FERGUSON, 2011; HODGE, GREVE, 2010; WAGNER, 2010; PFOHL e BUSE, 2000; RIMIENÉ e GRUNDEY, 2007; MEIDUTĖ, 2007; SILVA *et al.*, 2013; BALLIS e MAVROTAS, 2007).

Isto é, uma Plataforma Logística comporta as zonas logísticas e as infraestruturas de transportes e de armazenagem, em que, a sua instalação tende a dinamizar a economia de uma localidade, propiciando aumento da competitividade das empresas e promovendo a geração de empregos.

A conceituação mais ampla e difundida é da *Europlatforms— European Association of Freight Village* (1992), a qual descreve que uma Plataforma Logística é uma zona delimitada, na qual coexistem diferentes operadores que realizam as atividades de transporte, de armazenagem, de logística e de distribuição de mercadorias entre o mercado nacional e o internacional. Esses operadores são caracterizados como proprietários ou arrendatários das instalações e dos equipamentos. Nesse tipo de instalação predomina a livre concorrência e a disponibilização de serviços comuns às pessoas e usuários. A gestão pode ser efetuada por uma entidade única, privada ou pública.

A forma de organização em zonas logísticas requer otimização e racionalidade logística e das atividades econômicas, cujos objetivos são: a organização espacial (definição de áreas de estocagem, estacionamento e manobras de transportes); redução dos impactos ambientais e de externalidades negativas na região; e geração de empregos especializados (ARRUDA E BASTOS, 2001; TSAMBOULAS, KAPROS, 2003; WAGNER, 2010; HALLDÓRSSON, SKJOTT-LARSEN, 2004).

A *Europlatforms* é responsável pela difusão do conceito de Plataformas Logísticas na Europa, bem como de criar relações e promover o desenvolvimento dessas com as demais plataformas existentes no mundo (BOILE, 2006; HESSE, RODRIGUE, 2004).

Uma Plataforma Logística é instalada para atender uma área ou região, no que se refere ao transporte de carga, às suas atividades logísticas e de distribuição para diferentes mercados. Dessa forma, desenvolve-se uma visão sistêmica e integrada (vertical e horizontal) da cadeia (LOVE, 2011; MAYER, 1997; PECK *et al.*, 2004; YOUNG, THYIL, 2008). A característica de ser um centro de inteligência, que utiliza a intermodalidade e reduz custos logísticos, melhora a eficiência e a eficácia da rede. Essas ações permitem o aumento dos negócios e o acesso a novos mercados.

Uma preocupação recorrente nesse processo refere-se às políticas nacionais e regionais. A opção por atuar sobre uma organização, e na circulação de suas mercadorias,

possibilitou idealizar tipos de localização logística que atendessem aos níveis de serviço e de custos (COLIN, 1996; MAZZARINO, 2012; MEIDUTÉ, 2007; HESSE, RODRIGUE, 2004).

As variáveis de custo e área disponíveis foram determinantes na localização de plataformas europeias. Segundo Boile (2006), as áreas suburbanas oferecem esses benefícios e apresentam áreas que permitem a expansão das plataformas, sendo fatores atraentes para as empresas privadas. A consequência é a valorização de novos espaços por meio do desenvolvimento econômico e o uso mais eficiente de transportes.

A eficiência nos transportes pode ocorrer com a redução do congestionamento do tráfego e a diminuição das distâncias percorridas pelos veículos e, consequentemente, com o menor consumo de energia diminuindo impactos ambientais. Essa eficiência também pode melhorar com a adoção de instrumentos e ferramentas de localização, como por exemplo, o Sistema de Informação Geográfica (SIG).

## **2.3 VANTAGENS COMPETITIVAS DE UMA PLATAFORMA LOGÍSTICA**

As Plataformas Logísticas correspondem a uma estratégia das empresas que transportam e distribuem nos mercados nacional e internacional (IZQUIERDO, 1994; ROSA, 2005; CAMBRA-FIERRO, RUIZ-BENITEZ, 2009; CAMPOLONGO, MORANDI, MARIOTTI, 2010; BALLIS e MAVROTAS, 2007; TSAMBOULAS, KAPROS, 2003; WAGNER, 2010). A capacidade de administrar o sistema como um todo é uma competência empresarial que caracteriza a vantagem competitiva.

O diferencial é coordenar as ações junto aos fornecedores e canais de distribuição para o beneficiamento de todos. Silva (2008) enfatiza que, a concorrência será justa quando houver respeito aos trabalhadores, à cultura e à história da região, bem como políticas governamentais que estabeleçam metas de produtividade e crescimento econômico garantindo, assim, vantagens competitivas.

O uso das plataformas proporcionam as seguintes vantagens: maior produtividade no espaço; limitação do tráfego de veículos de carga; e, melhoria no desempenho logístico com a aproximação entre produtores e transportadores (MAGALHÃES, 2011; BOUDOUIN, 1996; MAZZARINO, 2012; MEIDUTÉ, 2007). Os possíveis resultados são a redução do *lead time*, redução dos custos logísticos, melhora na competitividade, confiabilidade de prazos, integração, controle e gestão inteligentes (MAGALHÃES, 2011).



A infraestrutura de terminais especializados permite estruturar os fluxos, garante as trocas entre mercados e atrai fábricas e armazéns (DUARTE, 1999). Na Europa as empresas que operam em Plataformas Logísticas obtiveram ganhos de 12% de redução de custos logísticos e melhoria de 40% na produtividade (DIAS, 2005), com o sistema integrado de transportes, a ligação com os portos e a melhoria das relações comerciais (PETTIT, BERESFORD, 2009; PFHOL, BUSE, 2000; RIMIENÉ, GRUNDEY, 2007; TSAMBOULAS, KAPROS, 2003; WAGNER, 2010).

## 2.4 CLASSIFICAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DAS PLATAFORMAS LOGÍSTICAS

No quadro 2.1 Boile (2006) descreve cinco classificações para as Plataformas Logísticas: *freight villages*; terminal de carga; *intermodal and multimodal industrial parks*; *industrial parks*; *urban distribution centers*. Dias (2005) classifica as plataformas conforme a operação e infraestrutura de transportes, ou seja, se essas infraestruturas possuem um ou mais modos de transporte (unimodais ou multimodais).

Quadro 2.1: Classificação das Plataformas Logísticas segundo Boile (2006).

Classificação	Características
<i>Freight Villages</i>	Instalações que oferecem várias modais e intermodalidade, armazéns e centros de distribuição que desenvolvem atividades industriais e de apoio comercial como, bancos, restaurantes, instalações para motorista de caminhão, etc.
Terminal de Carga <i>Freight Terminals</i>	Terminal que oferece vários modais e intermodalidade. É geralmente gerenciado por um órgão operacional que liga carregadores, transportadores e receptores. Muitas vezes uma empresa privada opera múltiplos terminais de carga, próximos de portos marítimos e/ou aeroportos.
Intermodal and Multimodal	Instalações que incluem todas as funções de uma Plataforma Logística, com exceção das atividades comerciais e serviços de apoio.
<i>Industrial Parks</i>	Instalações que não oferecem vários modais e a intermodalidade. Desenvolvem atividades industriais e comerciais.
<i>Urban Distribution Centers (UDCs)</i>	Instalações com diversas empresas que realizam atividades como armazenagem, distribuição, consolidação e desconsolidação de cargas com o objetivo de reduzir o tráfego urbano.

Fonte: Boile (2006).

As Plataformas Unimodais operam com um modo de transporte e, segundo Bacovis (2006) se subdivide em: centros ou terminais; centros de distribuição urbana; parques de distribuição; centros de transportes. As características de cada uma estão descritas no quadro 2.2.

Quadro 2.2: Classificação das Plataformas Unimodais segundo Bacovis (2006).

Plataformas Unimodais	Características
Centros ou Terminais	Constituídos por uma área de serviços destinada a empresas que desempenham atividades específicas conforme o modal. Existem centros ou terminais específicos para o transporte rodoviário de mercadorias como: <i>autoporti</i> (Itália), <i>centres routiers</i> (França) e <i>truck centers</i> (terminologia anglo-saxônica). Outros são específicos em hidroviário, aeroviário e ferroviário.
Centros de Distribuição Urbana (CDU)	Instalações que realizam operações com a carga (agrupa, consolida e desconsolida) para posterior distribuição urbana. Estão situadas nas periferias das cidades e podem estar integradas ao espaço de uma Plataforma Logística.
Parques de Distribuição (PD)	Plataformas regionais que contém, principalmente, equipamentos e estrutura de armazenamento e distribuição, além das demais áreas. Os exemplos são o parque de atividades logísticas de Coslada ou o <i>distripark</i> Botlec no porto de Rotterdam.
Centros de Transportes (CT)	Plataformas Logísticas que atuam em áreas metropolitanas ou no interior, cuja especificidade é o transporte rodoviário. Atendem pessoas e veículos e dispõem de uma zona logística de apoio aos serviços.

Fonte: Bacovis (2006).

As Plataformas Logísticas Multimodais caracterizam-se pela presença de vários operadores logísticos e de modos de transporte (rodoviário, ferroviário, fluvial, marítimo e aéreo), onde pode haver ou não a interação direta entre eles (intermodalidade). Estas se subdividem em Zonas de Atividades Logísticas Portuárias (ZAL), Centros de Carga Aérea e Portos Secos (DIAS, 2005).

- As Zonas de Atividades Logísticas Portuárias (ZAL) situam-se próximas a portos e terminais marítimos de contêineres e assim possibilitam maior abrangência de atuação como as de Roterdã, Barcelona, Valença, Algeciras e Sines.

- Os Centros ou Terminais de Carga Aérea desenvolvem atividades específicas quanto ao tratamento de mercadorias (carga geral e despacho de cargas) que utilizam interação dos modais aéreo e rodoviário, cujos exemplos são na Europa a Paris-Orly, Frankfurt, Amsterdã-Schiphol e Madri-Barajas.

- Os Portos Secos (*dry ports*) são terminais localizados no interior de um país (zona secundária) que unem um porto ou aeroporto à sua respectiva origem/destino. Apresentam as zonas multimodais ou intermodais e as áreas de serviços aduaneiros.

A estrutura de uma plataforma é descrita por Boudouin (1996) e compreende três subzonas: a subzona "serviços gerais", onde o homem atua em áreas como recepção, administração, comunicação, zona alfandegária e estacionamento; a subzona "transportes", em que estão presentes as infraestruturas de transportes e os terminais multimodais; e a última subzona, que é destinada aos operadores logísticos para a prestação de serviços como assessoria (aduaneira e comercial), fretamento, aluguel e atividades logísticas (armazenagem, transporte e distribuição).

Com essa estruturação é possível integrar o transporte rodoviário ao ferroviário de forma a obter benefícios, como diminuição do congestionamento de eixos de comércio, melhoria dos impactos ambientais e redução dos riscos de acidentes (BOUDOUIN, 1996). A iniciativa de intermodalidade pode auxiliar no aumento de eficiência global e de circulação dos produtos, desde que, atenda à demanda quanto ao tempo e ao espaço (DUARTE, 1999).

Na França em 1995, as experiências de integração rodoferroviária exigiram maior envolvimento financeiro do poder público para a circulação de mercadorias via intermodalidade. Em outros países, como Itália, Alemanha, Holanda e Bélgica, desenvolveram-se programas federais e locais que custeassem a infraestrutura e de operação de uma Plataforma Logística por meio de terminais rodoferroviários.

Para Izquierdo (1994), as Plataformas Logísticas são estruturadas conforme critérios de superfície, localização, oferta imobiliária do solo, potencialidade do mercado, impacto ambiental e organização da planta.

Esses espaços são estruturados segundo políticas de arrumação, e concretizados por meio de investimentos de caráter logístico e cinético. Para Colin (1996), os investimentos de caráter logístico orientam as atividades que integram o mercado à circulação de mercadorias, como ocorrem nas zonas logísticas. Os investimentos de caráter cinético orientam os movimentos de mercadoria quanto ao fluxo de transporte, a infraestrutura e localização geográfica.

## 2.5 ELEMENTOS DE UMA PLATAFORMA LOGÍSTICA

Os elementos de uma Plataforma Logística foram definidos por Branski *et al.* (2011) e elaborados a partir de um levantamento realizado em dez Plataformas Logísticas europeias. O modelo é conceitual e caracteriza os serviços, as atividades e as tecnologias presentes nas Plataformas Logísticas. Outros dados como gestão, tamanho, modal utilizado, intermodalidade, número de usuários, empresas presentes e fluxos de mercadorias, foram utilizados e estão apresentados a seguir no quadro 2.3.

Quadro 2.3: Elementos de uma plataforma logística segundo Branski *et al.* (2011).

<b>Plataformas Logísticas</b>	
<b>Informações gerais</b>	Localização, contexto e principais objetivos.
<b>Gestão</b>	Privada, pública ou mista.
<b>Tamanho</b>	Área e carga movimentada.
<b>Modos de transporte</b>	Rodoviário, ferroviário, aeroviário, fluvial, marítimo e dutoviário.
<b>Intermodalidade</b>	Existência de intermodalidade e entre quais modais.
<b>Usuários</b>	Número de usuários, proprietários ou inquilinos.
<b>Principais empresas</b>	Empresas mais importantes.
<b>Principais mercadorias</b>	Fluxos principais de produtos.
<b>Serviços Principais</b>	
<b>Logísticos</b>	Armazenagem, armazenagem fria, controle de estoque, fracionamento de cargas, consolidação, desconsolidação, embalagem, reciclagem, gestão de pedidos, documentação, amostragem etc.
<b>Transporte</b>	Gestão de transporte, transporte para o destino final, gestão da entrega dos bens, remessa de contêineres vazios, intermodalidade.
<b>Serviços de Apoio</b>	
<b>Industriais</b>	Serviços de valor adicionado como montagem de produtos, tratamento de resíduos industriais, processamento, desenvolvimento de etapas do processo produtivo, etc.
<b>Comerciais</b>	Restaurantes, chuveiros, supermercados, hotel, shoppings, correio, telefones, serviço de ônibus, bar, bancos, estacionamento, seguro, alfândega, posto de combustível, salão de convenção, reparo e limpeza de caminhão e contêineres.
<b>Sociais</b>	Creches, centros esportivos, centro de compras, escolas profissionalizantes, capacitação de mão de obra, casa de repouso, etc.
<b>Ambientais</b>	Tratamento de água, construções sustentáveis, energia, parques, uso racional de água, reuso de água, tratamento de esgoto, segregação de resíduos sólidos, reciclagem, otimização de energia, diversificação de modais, área verde, biocombustível/combustível fóssil.
<b>Tecnologias de informação</b>	Tecnologias utilizadas para apoio às atividades e serviços desenvolvidos com código de barras, rastreamento, internet sem fio, RFID, WMS, TMS, etc.

Fonte: Branski *et al.* (2011).

Estes elementos quando identificados podem auxiliar na concepção e implantação de uma Plataforma Logística evidenciando o potencial de uma dada localidade. A seguir, serão apresentados três modelos de caracterização de uma Plataforma Logística, conforme os elementos de análise, anteriormente, descritos.

A caracterização de uma Plataforma Logística requer uso de um sistema inteligente de transmissão de informações. Esses sistemas envolvem todos os processos e ambientes que compõem a plataforma permitindo maior integração com fornecedores e clientes. Outros pressupostos correspondem a não criação de impactos ambientais, geração de empregos e de receitas para o entorno (BRANSKI *et al.*, 2011).

Segundo Arruda e Bastos (1997), o caráter público ou privado caracteriza o conjunto de infraestruturas. O caráter público dinamiza a economia e beneficia a infraestrutura quanto à urbanização, transporte e serviços. O caráter privado permite a construção das instalações no terreno (armazenagem, operação e manutenção).

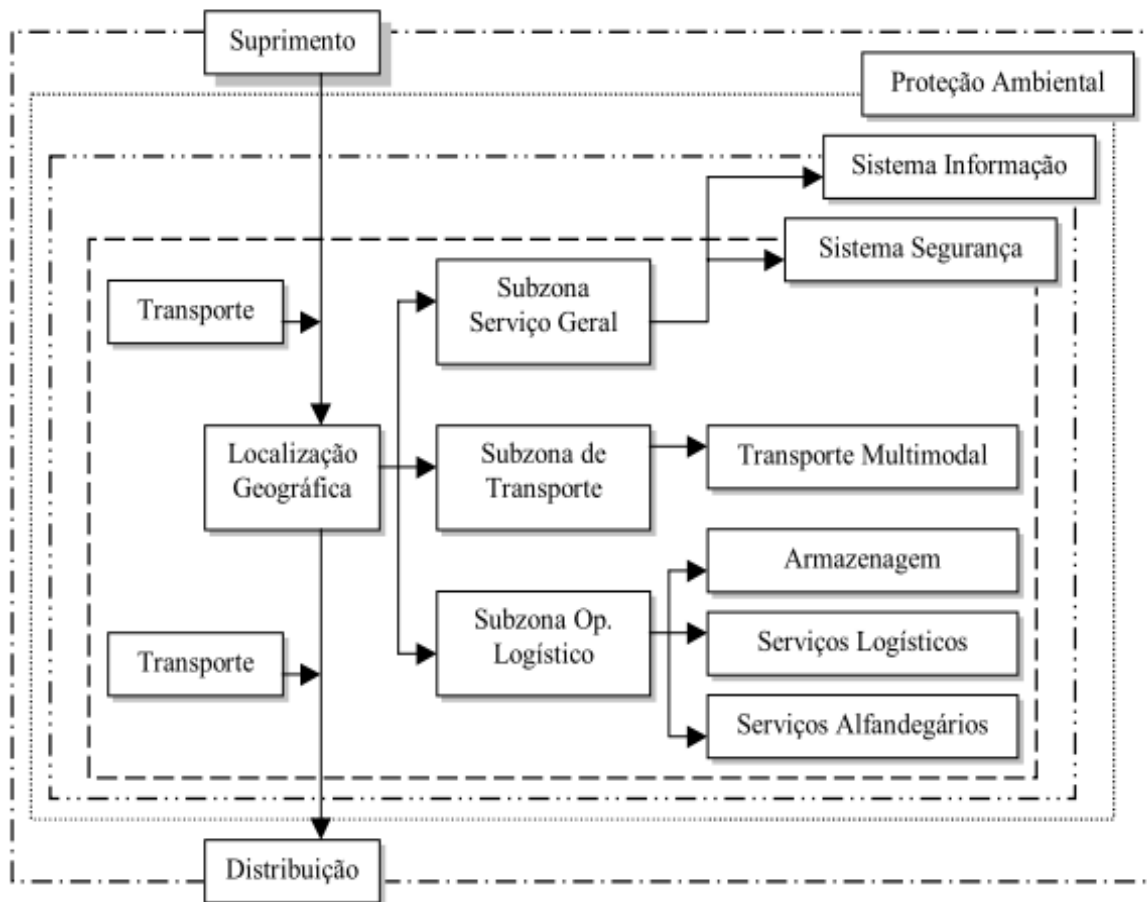
As Plataformas Logísticas de caráter público possuem regras pré-determinadas em que, por manterem uma infraestrutura que concentra as atividades logísticas, fornece facilidades tornando-se atrativas às empresas (BACOVIS, 2006).

Segundo Boudouin (1996), a dimensão físico-espacial, diferencia o tipo de plataforma entre, a Plataforma Logística e a Plataforma Logística Regional. A primeira abrange uma área de aproximadamente 105 km<sup>2</sup> e, para Silva (2008), o segundo tipo pode se estender a dimensões maiores que 105 km<sup>2</sup>.

Para a implantação de uma plataforma existem dois modelos, o francês e o espanhol, os quais convergem em três pontos: serviços de infraestrutura; eixos estruturantes de modais de transportes; e, os serviços prestados por operadores logísticos (SILVA, 2008).

O trabalho desenvolvido por Duarte (1999) propõe uma Plataforma Logística descrita em doze etapas, o qual foi aplicado em um estudo de caso realizado na Estação Aduaneira do Interior - EADI, na cidade de Itajaí/SC. A estrutura desta caracterização está ilustrada na figura 2.1 e as etapas são as seguintes: *Etapa 1*: análise da localização geográfica do terminal; *Etapa 2*: definição de suprimento; *Etapa 3*: determinar o transporte; *Etapa 4*: definição de armazenagem; *Etapa 5*: determinar as subzonas do terminal; *Etapa 6*: definição de transporte multimodal; *Etapa 7*: definição de serviços logísticos; *Etapa 8*: definição de serviços alfandegários; *Etapa 9*: definição do sistema de informação; *Etapa 10*: determinar critérios de segurança; *Etapa 11*: definição de distribuição; *Etapa 12*: determinar critérios de proteção ambiental.

Figura 2.1: Estrutura de uma Plataforma Logística segundo Duarte (1999).



Fonte: Duarte (1999).

Silva (2008) descreve um modelo de procedimento para a concepção de Plataforma Logística Regional para a Amazônia, composto por três fases conforme ilustrado na figura 2.2. Este modelo considera critérios de sustentabilidade, desde a concepção até a conclusão da plataforma, sendo flexível e aplicável, considerando as especificidades de diversas localidades.

A Fase I é denominada "Nível Global" e caracteriza-se pela identificação da área de estudo conforme sua movimentação de carga. Esta fase subdivide-se em três etapas:

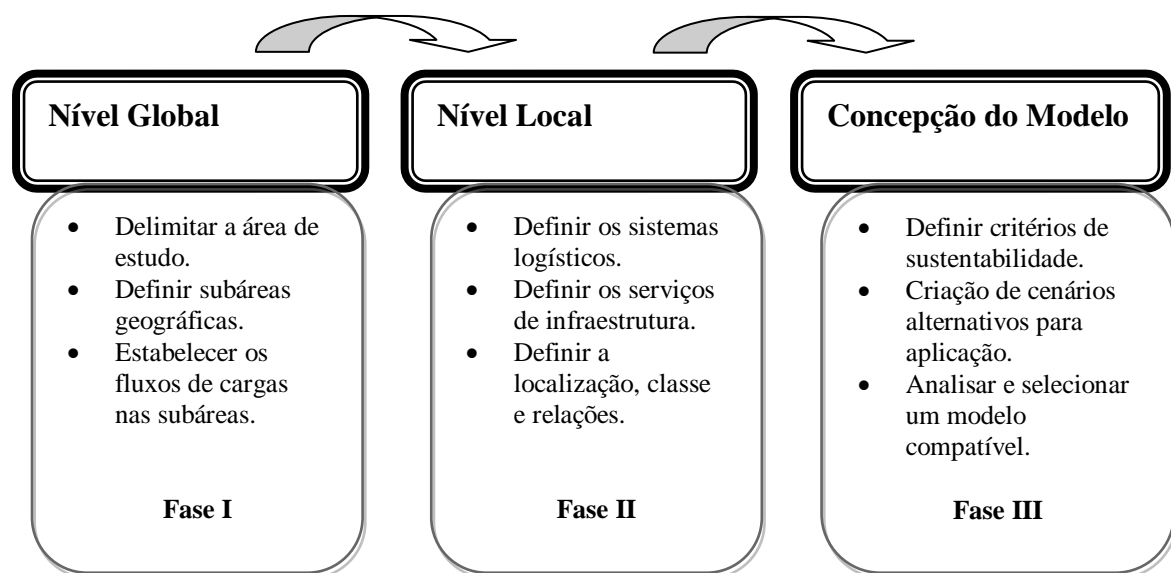
a) delimitação da área a ser estudada, conforme critérios previamente definidos (área administrativa, identidade cultural, características políticas, sociais, ambientais, etc.). A área é delimitada, a partir da análise das semelhanças e diferenças (CANEL, 2002), onde as variáveis, renda e cultura, podem ser determinantes (SILVA, 2008);

b) definição de subáreas geográficas baseadas nas especificidades das localidades, nas relações inter-regional a serem focadas e na uniformidade de características locais. Cada

subárea poderá conter uma plataforma (unimodal ou multimodal) e se articular com as demais. Para delimitar estas subáreas e as zonas de tráfego podem ser utilizadas ferramentas como, o Modelo de demanda das quatro etapas e os Sistemas de Informações Geográficas (SIG);

c) estabelecer os principais fluxos de cargas dessas subáreas, da origem ao destino. Este levantamento resulta da análise da previsão de movimentação de carga e da demanda do fluxo de carga (de entrada e de saída). O cálculo do fluxo de cargas pode ser feito a partir dos modelos de viagens geradas pelo modelo de gravidade, modelo de gravidade de frete (*gravity model for freight*), ponto de giro (*pivot point*), elasticidade (*elasticities*) e densidade de comodites e peso de cargas (*commodity density and load weights*).

Figura 2.2: Caracterização de uma Plataforma Logística Regional proposta por Silva (2008).



Fonte: Autoria própria a partir de Silva (2008).

Na Fase II denominada de "Nível Local" cada subárea será estudada para definir sua configuração espacial, possuindo as três seguintes etapas:

- a) definição dos sistemas logísticos (suprimentos, distribuição e oferta em transportes);
- b) definição dos serviços de infraestrutura (atividades principais e de suporte);
- c) para cada subárea há a definição quanto à localização e classe, bem como suas relações.

A Fase III é a de "Concepção do Modelo Proposto". Nessa fase, ocorre a concepção e seleção de um modelo de Plataforma Logística Regional que envolve toda a área de estudo, subdividida em três etapas: definição dos critérios de sustentabilidade; criação de cenários alternativos para aplicação; e, análise e seleção de um modelo compatível aos critérios de sustentabilidade.

Outro modelo de concepção de uma Plataforma Logística foi identificado em Setúbal, Portugal. Esse modelo atende às realidades socioeconômicas da população que desenvolve atividades de empreendedorismo social. O estudo realizado por Carvalho e Reis (2011, p.1) apresenta as boas práticas para um trabalho em rede a partir do compartilhamento de conhecimentos gerando

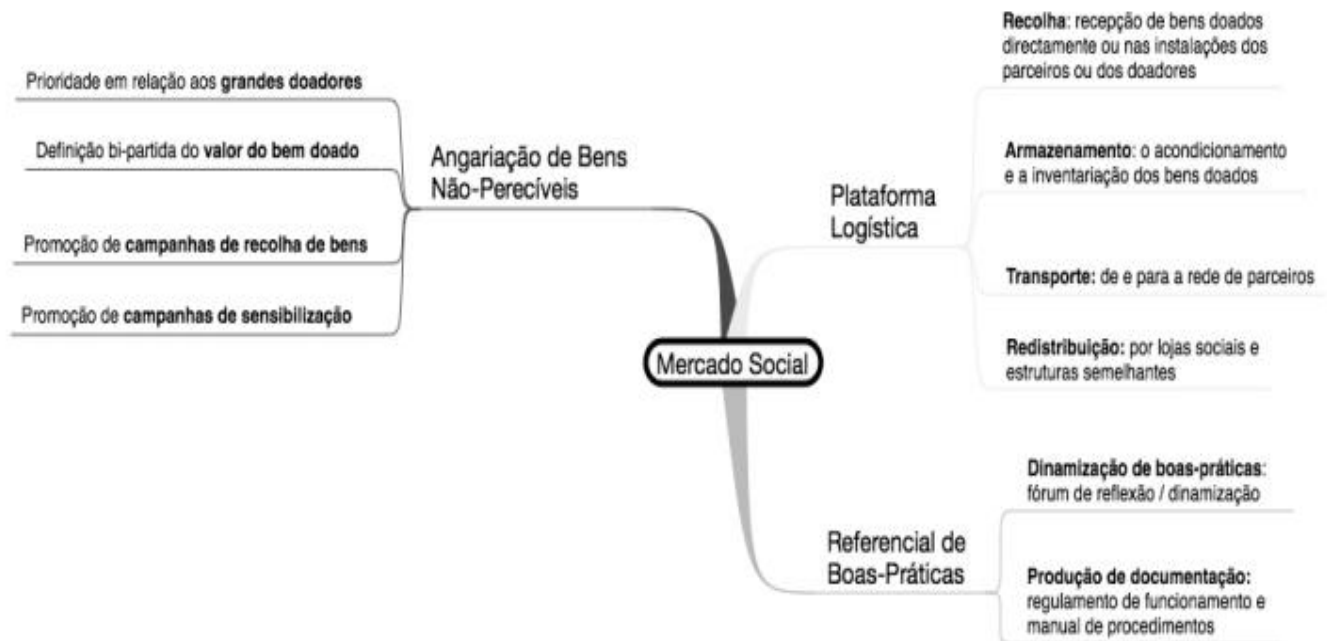
um projeto assentado em pressupostos de desenvolvimento de estratégias de fomento à reutilização de bens não perecíveis inseridas no quadro de promoção da redução da pobreza e do combate à exclusão social [...](CARVALHO e REIS, 2011, p.1).

Esse projeto reúne um levantamento teórico sobre pobreza, exclusão social, empreendedorismo social e transferência de conhecimento social. Nesse trabalho, os autores conceberam uma Plataforma Logística para atender a um Mercado Social.

O Mercado Social foi criado em Setúbal, Portugal, com o propósito de reunir entidades como, governo, instituições particulares e de ensino na atuação em rede de cooperação com o intuito de solucionar problemas sociais em período de crise (CARVALHO e REIS, 2011). A vantagem do Mercado Social está em organizar e classificar as ideias com o provimento de uma gestão contínua de informação, por meio do trabalho em grupo. Esse mercado possui uma rede de parceiros que desempenham as atividades logísticas de recebimento, armazenamento, transporte e distribuição de bens não perecíveis (Figura 2.3).



Figura 2.3: Caracterização da Plataforma Logística Social segundo Carvalho e Reis (2011).



Fonte: Carvalho e Reis (2011, p.8).

Durante a revisão bibliográfica identificou-se esses três modelos de concepção de uma Plataforma Logística. Cada um apresenta suas características e aplicabilidades conforme a localidade a que foram propostos. Contudo, é possível identificar que o modelo de Duarte (1999) é o que apresenta maior detalhamento e sequenciamento das etapas e que o último modelo, a Plataforma Logística Social, não contempla todos os elementos logísticos, restringindo-se aos aspectos de armazenagem e movimentação de um contexto social. O quadro 2.4 detalha e compara as características de cada Plataforma Logística.

Quadro 2.4: Caracterizações de Plataforma Logística.

CARACTERIZAÇÕES DE PLATAFORMA LOGÍSTICA (PL)			
<b>Autores</b>	Duarte (1999).	Silva (2008).	Carvalho e Reis (2011).
<b>Local</b>	Itajaí (SC).	Amazônia.	Setúbal (Portugal).
<b>Produto</b>	Não especificado.	Não especificado.	Bens não perecíveis.
<b>Caso</b>	Estação aduaneira do interior.	Amazônia.	Empreendedorismo social.
<b>Objetivo</b>	Propor a análise de um modelo de desenvolvimento de uma PL em uma Estação Aduaneira do Interior (EADI).	Desenvolver um procedimento de natureza estratégica para a concepção de um modelo de PLRegional, visando contribuir de forma positiva com o desenvolvimento sustentável da Região Amazônica.	Criar uma estrutura que possa captar esses recursos, na lógica do seu reaproveitamento e que possa contribuir para suprir necessidades básicas das famílias com dificuldades.
<b>Denominação</b>	Plataforma Logística.	Plataforma Regional.	Mercado Social - tem a função de atuar como PL que assenta em uma rede de parceiros e finalidade de recolher, armazenar, transportar e redistribuir bens não perecíveis doados pela comunidade.
<b>Etapas</b>	<b>1. Análise da localização geográfica do terminal:</b> situar a localização; identificar as ligações intermodais; identificar necessidades na rede logística.	<b>1. Definir e Caracterizar a área de estudo:</b> nível global e regional - limites administrativos, identidade cultural, aspectos políticos, sociais e ambientais.	<b>1. Organização interna:</b> definir parcerias com entidades públicas e privadas.
	<b>2. Definição de suprimento:</b> identificar fornecedores; localizar cada categoria; identificar necessidades na rede logística.	<b>2. Determinar e caracterizar as sub-áreas geográficas:</b> a partir da uniformidade de certas características.	<b>2. Competências:</b> implementar atividades de natureza social, bem estar e saúde dirigidas aos mais desfavorecidos.
	<b>3. Determinar o transporte:</b> definir modal, transportador (próprio ou terceiro) e transporte interno.	<b>3. Configurar os fluxos de carga:</b> estabelecer uma configuração espacial de movimentações (entrada e saída) e a magnitude dos fluxos.	<b>3. Transportes:</b> sob a responsabilidade do Mercado Social "de" e "para" os parceiros ou dos doadores.

Quadro 2.4: Caracterizações Plataforma Logística (cont.).

CARACTERIZAÇÕES DE PLATAFORMA LOGÍSTICA (PL)			
Etapas (cont.)	<b>4. Definição de armazenagem:</b> definir operacionalmente os critérios no terminal; conferir e trocar informações sobre a carga; definir sobre a necessidade e o tipo de armazenagem.	<b>4. Definir os sistemas logísticos de suprimento, distribuição e oferta de transportes.</b>	<b>4. Criação do mercado social:</b> estrutura para captar as doações na lógica de seu reaproveitamento, contribuir para suprir necessidades básicas das famílias com dificuldades.
	<b>5. Determinar as subzonas do terminal:</b> definir subzona de serviços gerais, de transportes e do operador logístico.	<b>5. Identificar a localização e a classe da PL para cada subárea.</b>	<b>5. Sustentabilidade:</b> criar sinergias pelo trabalho dos parceiros.
	<b>6. Definição de transporte multimodal:</b> definir transporte e operador multimodal; identificar atividades na rede logística.	<b>6. Estabelecer os principais serviços de infraestrutura da PL:</b> administrativo, alfandegário, suporte de vida, manutenção e telemática.	
	<b>7. Definição de serviços logísticos:</b> definir operador logístico; identificar atividades na rede logística.	<b>7. Indicar os critérios a serem adotados referentes a sustentabilidade:</b> produção sustentável com inovação e competitividade; gestão ambiental e ordenamento territorial; inclusão social e cidadania; infraestrutura para o desenvolvimento sustentável; novo padrão de financiamento.	
	<b>8. Definição de serviços alfandegários:</b> definir autoridade aduaneira; determinar áreas de alfandegamento.	<b>8. Gerar cenários alternativos.</b>	
	<b>9. Definição de sistema de informação:</b> isolar as atividades; localizar cada atividade na rede logística.	<b>9. Gerar, analisar e selecionar o modelo mais compatível com os critérios desejados de sustentabilidade.</b>	
	<b>10. Determinar critérios de segurança:</b> isolar as atividades; definir os critérios utilizados.		
	<b>11. Definição de distribuição:</b> identificar a natureza da distribuição; configurar as estratégias e a administração da distribuição física; identificar necessidades da rede logística.		
	<b>12. Determinar critérios de proteção ambiental:</b> identificar etapas para economia de recursos; definir planos para tratamentos de resíduos; analisar a área física utilizada pelo terminal.		

## 2.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE PLATAFORMAS LOGÍSTICAS

Por definição, as Plataformas Logísticas são zonas que apresentam diferentes operadores onde são desempenhadas diversas atividades logísticas como transporte, armazenagem e distribuição para atender a diversos mercados. O modelo de gestão pode ser única, privada ou pública, com o predomínio da livre concorrência.

Neste sentido, os elementos que caracterizam uma plataforma podem ser aplicados a diversas realidades desde que permaneçam os requisitos básicos de gestão, localização, processos e serviços. Os exemplos como os definidos por Silva (2008) e Carvalho e Reis (2011) diferem no tamanho e na finalidade.

Silva (2008) apresenta menos etapas quando comparada a de Duarte (1999), mas contempla os mesmos requisitos e inclui a variável de sustentabilidade quanto à produção, gestão, infraestrutura e social. A plataforma social desenhada por Carvalho e Reis (2011) não contempla, por exemplo, o fator produção também em virtude da finalidade do empreendimento.

As reflexões sobre o estudo de Plataformas Logísticas relevaram a necessidade de compreender o termo "plataforma", pois se entende que é um local, uma zona, uma estrutura definida para atender a uma necessidade específica que concentra todos os recursos de equipamentos e pessoas, ou seja, integra uma estratégia de negócio e uma estratégia de operações.

Neste sentido, das três caracterizações estudadas, a proposição de Silva (2008) se aproxima da realidade de regiões menos favorecidas ou longínquas e que apresentam potencial de melhoria de desempenho. O destaque desta caracterização é a inclusão de critérios de sustentabilidade considerando as especificidades da região amazônica e a proposição de uma estrutura de plataforma logística que atendesse a toda região.

De modo menos abrangente e mais pontual, Carvalho e Reis (2011) defendem a criação de um mercado social - denominado de plataforma logística - que desempenha as funções logísticas de recebimento, armazenagem, transporte e distribuição de bens. O destaque é a formação de parcerias e captação de doações, porém não apresenta uma discussão mais abrangente quanto ao modo de efetivamente desenvolver uma plataforma logística nessas localidades, surgindo assim uma oportunidade de estudo.

Para este trabalho serão consideradas as características de uma plataforma logística para delinear as ações e atividades pretendidas na constituição de um novo conceito aplicável às organizações sociais. Essas ações envolvem:

<b>Características</b>	<b>Plataforma Logística</b>
<b>Localização</b>	Localização espacial estratégica Acesso ao mercado consumidor Proximidade com infraestrutura viária
<b>Infraestrutura</b>	Equipamentos para operação intermodal Espaço para movimentação de cargas Canal de comunicação e de informação eficientes Porta de acesso a diferentes modais
<b>Serviços e Atividades</b>	Consolidação e desconsolidação de cargas Armazenagem Industrialização Triagem do material Embalagem/Reembalagem Etiquetagem Movimentação de cargas Distribuição Acabamento Operações Aduaneiras
<b>Benefícios</b>	Aumento da competitividade para os participantes Agregação de valor ao produto através de serviço logístico Geração de empregos locais Estabelecimento de relações mais duradouras com clientes Redução do tempo de ciclo do pedido Compartilhamento de recursos Proximidade das operações logísticas com o mercado consumidor
<b>Gestão</b>	Privada Público
<b>Participantes</b>	Empreendedores diversos Operadores/Prestadores de Serviços Logísticos Órgãos públicos
<b>Meio Ambiente</b>	Destinação de resíduos Reuso, reaproveitamento e tratamento de efluentes

Fonte: Autoria própria.

### 3 ECONOMIA SOCIAL

#### 3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As mudanças no atual mercado correspondem às relações e à organização do trabalho e do trabalhador conferindo-lhes maior participação, a autonomia e aos valores compartilhados pelo trabalhador (BERTUCCI, 2010; HILL, KOTHARI, SHEA, 2010; HOOGENDOORN, PENNINGS, THURIK, 2010; DEFOURNY, NYSENS, 2010a; DEFOURNY, NYSENS, 2010b; BOLTANSKI, CHIAPELLO, 2009; BROUARD, LARIVET, 2009; BORZAGA, GALERA, NOGALES, 2008; MONZON, 2003), o qual se adequa a essas transformações e cria de outras formas de organização, percepção e concepção do trabalho. Essas características são aquelas que fomentam identidades e projetos sociais (MAZZARINO, 2012; DEFOURNY, NYSENS, 2010a; LIMA, 2010; HOOGENDOORN *et al.*, 2010; BROUARD, LARIVET, 2009; MORAES, 2013; GONZÁLEZ, 2004; HESKETT, SASSER, SCHELINGER, 1997).

As organizações estão relacionadas às atividades produtivas com fins ao desenvolvimento local e à reunião de diversas experiências. Essas organizações constroem uma imagem própria, criam novas oportunidades com mais responsabilidade e compromisso econômico e social.

Dessa forma, ganha expressividade frente ao mercado, a partir da criação de uma identidade própria, da solidariedade entre os membros e do desenvolvimento integrado da organização e de seus colaboradores. Outros benefícios direcionados às estratégias de compra, de produção coletiva e autogestão necessitam de maior empenho, dedicação e estratégia entre os membros dessas organizações.

As organizações são caracterizadas por sua formação coletiva, geração trabalho e renda, pela gestão participativa, democrática e com divisão equitativa e sempre buscam manter o compromisso social, a autossustentabilidade e o desenvolvimento humano. A variabilidade de denominações decorre do contexto onde as mesmas foram formuladas de modo a atender a uma realidade social e histórica.

Segundo Quintão (2011) a Economia Social possui duas abordagens - europeia e anglo-saxônica. O modo de governança europeu prioriza as pessoas ao capital cujo princípio é a democracia na gestão das organizações e a repartição dos benefícios é feita entre os pares. O

modo de governança anglo-saxônico pressupõe a não lucratividade e a caridade onde o doador e o beneficiário estão em desigualdade. Existem quatro escolas de pensamento que fazem uma abordagem analítica e definem o conceito adotado, descritas no quadro 3.1.

Quadro 3.1.: Escolas de pensamento ligadas à Economia Social.

Escola	Autores	Caracterização
Inovação Social	Dees (2001); Bornstein (2007); Mulgan (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Origem anglo-saxônica;</li> <li>- Promover formas inovadoras de capacitação das comunidades;</li> <li>- Criação de impacto social ou capacidade de mudança;</li> <li>- Definir uma escala e a sustentabilidade das iniciativas.</li> <li>- A figura representativa é a do empreendedor social, suas qualidades pessoais e o seu papel fundamental na criação de valor social.</li> </ul>
Empresarial ou de Geração de Receitas	Boschee, McLurg (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Origem anglo-saxônica;</li> <li>- Solicita o recurso a mecanismos e ferramentas de planejamento e gestão estratégica de caráter empresarial e de orientação para o mercado;</li> <li>- Tem como premissa o desenvolvimento de atividades comerciais enquanto garantia de sustentabilidade, eficácia e assim dar continuidade aos objetivos sociais no setor não lucrativo.</li> </ul>
Economia Social Europeia	Borzaga, Galera, Nogales (2008); Spear (2006); Defourny & Nyssens (2010b)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os mecanismos organizacionais obedecem a uma estratégia de democracia interna, gestão participativa orientada para os diversos stakeholders, assegurando a continuidade dos objetivos sociais;</li> <li>- Serve à comunidade e aos interesses sociais em detrimento dos interesses do capital;</li> <li>- Gestão independente;</li> <li>- Democracia no processo de tomada de decisão;</li> <li>- Prioriza as pessoas e o trabalho sobre o capital na distribuição do rendimento;</li> </ul>
Economia Solidária	Gaiger, Laville (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abordagem latino-americana que faz referência à Economia Social Europeia;</li> <li>- Iniciativas que estimulam a participação e a democracia interna;</li> <li>- É uma proposta alternativa ao modelo econômico vigente;</li> <li>- Tem como princípios a solidariedade, autogestão, reciprocidade e redistribuição econômica.</li> </ul>

Fonte: Autoria própria.

Neste sentido, as redes sociais se configuram em um sistema complexo emergente, cuja evolução econômica envolve graus de individualidade, ação coletiva, intencionalidade, indeterminação, consciência, representações simbólicas, construção de sentido, moralidade, etc., bem como, reúne elementos de tecnologia, informação, bens e serviços. Todos esses elementos

se inter-relacionam na forma de competição e/ou cooperação, e de modo conjunto ou complementar.

As redes sociais ocupam grande parcela na Economia Social e tem por objetivo gerar um impacto, em vez de aumentar o lucro para os seus proprietários ou acionistas. Estar presente na Economia Social permite que a organização compartilhe valores fundamentais que misturam aspectos de associativo e modos de cooperação (ZHAO, 2012; HOOGENDOORN *et al.*, 2010; MULGAN, 2007; GONZÁLEZ, 2004; MONZON, 2003; MASSARSKY, BEINHACKER, 2002; DEES, EMERSON, ECONOMY, 2001; HESKETT, SASSER, SCHELINGER, 1997).

Embora existam diferenciações quanto às abordagens e definições de Economia Social é importante ressaltar que as pessoas são a prioridade seguida dos princípios e regras que regem cada organização e suas atividades econômicas. Cabe à Economia Social ser um meio para as organizações atingirem seus objetivos e a eficiência atendendo às necessidades reais dos indivíduos, desenvolvendo-os como pessoas e integrando-os ao processo decisório de gestão, sendo esta a abordagem adotada nesta pesquisa.

### **3.2 DEFINIÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL**

A Economia Social faz referência às iniciativas empregadas a diversos setores por produtores que se organizam coletivamente para gerar trabalho e renda através de uma gestão autônoma, participativa e democrática entre os membros (CAMERA *et al.*, 2012; MAZZARINO, 2012; DEFOURNY, NYSENS, 2010a; NOYA, 2010; HOOGENDOORN *et al.*, 2010; BROUARD, LARIVET, 2009; NICHOLLS, 2006; SENHORAS, 2005). Ela também é caracterizada como uma alternativa para o desenvolvimento local por sintetizar diversas experiências organizacionais de caráter econômico com o compromisso de propiciar o desenvolvimento humano e a sustentabilidade de seus empreendimentos.

A identificação e o reconhecimento institucional da Economia Social foram instituídos pelas próprias organizações através da Carta de Princípios da Economia Social estabelecida pela Conferência Europeia Permanente das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações (CEP-CMAF) e publicados pelo Comitê Económico e Social Europeu (2013) cujos princípios são:



- ✓ Priorizar o indivíduo e o objeto social sobre o capital;
- ✓ Organização formal dotadas de personalidade jurídica;
- ✓ Adesão livre e voluntária;
- ✓ Controle democrático e autonomia de decisão pelos seus membros;
- ✓ Conjugação dos interesses dos membros, usuários e/ou do interesse geral;
- ✓ Defesa e aplicação dos princípios de solidariedade e responsabilidade;
- ✓ Autonomia de gestão e independência em relação aos poderes públicos;
- ✓ Destinação de grande parte dos excedentes à consecução dos objetivos organizacionais, favorecendo o desenvolvimento sustentável e da prestação de serviços aos associados e/ou do interesse geral;
- ✓ Distribuição de eventuais lucros ou excedentes proporcionalmente à atividade individual ou a participação no seio da organização;
- ✓ Realização de atividade econômica com o objetivo de satisfazer as necessidades de seus membros (indivíduos ou famílias).

Para Campos e Ávila (2013, p.9), o conceito de Economia Social mais adequado é

Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, criadas para servir as necessidades dos seus associados através do mercado, fornecendo bens e serviços, incluindo seguros e financiamentos, e em que a distribuição pelos sócios de eventuais lucros ou excedentes realizados, assim como a tomada de decisões, não estão directamente ligadas ao capital ou às cotizações dos seus associados, correspondendo um voto a cada um deles. A economia social também inclui empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, que prestam serviços de "não mercado" a agregados familiares e cujos eventuais excedentes realizados não podem ser apropriados pelos agentes económicos que as criam, controlam ou financiam.

As principais abordagens teóricas associadas ao conceito de Economia Social são apresentadas por Senhoras (2005) cita como alternativas a economia social, economia solidária, economia popular ou terceiro setor e por Campos e Ávila (2013) descritas a seguir no quadro 3.2 e que fazem referência ao surgimento em diferentes contextos sociopolíticos assim como por serem decorrentes de diversas interpretações quanto às formas de relacionamento entre os pares.

A Economia Social integra diversas entidades que são constituídas em um mesmo território a saber: cooperativas; associações mutualistas; fundações; instituições particulares de

solidariedade social; associações com fins altruísticos; entidades comunitárias e autogestionárias. O termo e o conceito de Economia Social são aceitos em diversos países, a saber, França, Itália, Portugal, Espanha, Bélgica, Irlanda e Suécia cujo reconhecimento acontece através da legislação, mas em outros tem média aceitação devido a existência de outros conceitos como "setor de atividades sem fins lucrativos", "setor de voluntariado" e "empresas sociais" - Chipre, Dinamarca, Finlândia, Grécia, Luxemburgo, Letônia, Malta, Polônia e Reino Unido - ou nenhum reconhecimento como Áustria, República Checa, Estônia, Alemanha, Hungria, Lituânia, Países Baixos e Eslovênia, pois há maior divulgação e reconhecimento de "organizações sem fins lucrativos", "voluntariado" e "organizações não governamentais" (CAMPOS e ÁVILA, 2013).

Quadro 3.2.: Abordagens teóricas associadas à Economia Social.

Conceito	Autores	Características
Terceiro Setor	Salomon e Anheier (1992); França Filho (2002); CECOOP (2013); Campos e Ávila (2013)	O termo deriva da tradição anglo-saxônica, pensamento liberal e neoclássico norte-americano. É composto por organizações que não podem distribuir os benefícios entre seus membros ( <i>non-profit organizations</i> ). As organizações são formais, privadas, independentes, não lucrativas e de participação voluntária. A visão europeia compreende associações e cooperativas com fins lucrativos, pois as organizações vendem seus bens e serviços no mercado, mas mantém a não lucratividade como uma característica distinta.
Organizações sem fins lucrativos	Campos e Ávila (2013)	Abrange organizações privadas separadas do governo, onde não há a distribuição dos excedentes a quem as criou, controla ou financia. Possuem uma estrutura institucional com regras e estatuto, pode receber investimentos públicos, são autônomas, seguem o princípio da distribuição não lucrativas (a receita é integralmente revertida a favor da própria instituição) e com a participação voluntária nas atividades de gestão e operação.

Fonte: Autoria própria.

As formas institucionais da Economia Social ou do termo à ela associado é reconhecido por cada Estado e podem variar conforme o país, mas todas partilham um núcleo de formas nacionais e componentes, a saber: cooperativas, mutualidades, associações e fundações. Existem outros componentes estruturais como as instituições particulares de solidariedade social em Portugal, as agências de desenvolvimento e as fundações comunitárias na Itália, as *sociedades laborales* na Espanha e, as empresas de integração, centros de emprego especiais, organizações conjuntas com a participação de trabalhadores, organizações de voluntariado e as associações pró-sociais (CAMPOS e ÁVILA, 2013).

A Economia Social se caracteriza pela integração com outras organizações e que compartilham: prestação de serviços aos membros; autonomia de gestão; tomada de decisão por meio de processos democráticos; e, priorização das pessoas e do trabalho sobre o capital e divisão de lucros (ZHAO, 2012; PIZZI e BRUNET, 2012; NOYA, 2010; NAVARRO GARCÍA, 2008; NICHOLLS, 2006; DART, 2004; MONZÓN, 2003; BOSCHEE, MCCLURG, 2003; DAVIS, 2002; DEFOURNY, 2001a; DEFOURNY, 1992; HESKETT, SASSER, SCHELINGER, 1997).

Sob o ponto de vista dos resultados, as organizações de Economia Social se apropriam coletivamente dos excedentes para reinvestir nos objetivos organizacionais e satisfazer seus membros diretos, colaboradores e a comunidade em geral. O foco é privilegiar as pessoas, criar conexões sociais e desenvolvê-las através da produção de bens ou serviços.

No critério financeiro, as atividades da Economia Social buscam a autonomia financeira, mas devem manter a transparência na movimentação financeira e controle de gastos, garantindo maior eficiência na gestão de seus recursos. As organizações apoiam-se em fontes de financiamento como os fundos públicos, fontes privadas, das contribuições dos próprios membros e de rendimentos provenientes da venda de bens e serviços.

O crescimento dos empreendimentos ocorre por meio da formação de redes onde se somam as estratégias, debate-se e põe-se à experimentação. As práticas individuais de cada empreendimento se misturam às do cotidiano familiar e necessitam de dedicação para separar as ações e as decisões em prol do empreendimento.

É importante ressaltar que aos princípios cooperativos e de redes sociais cabe a identificação do indivíduo atuando como membro e usuário. A esta relação tem-se uma ligação entre as constantes transformações de concepção, operação e cooperação assim como confere uma diferenciação ao empreendimento cooperativo.

Os empreendimentos são economicamente viáveis caso haja uma gestão e operações bem definidas além de perpetuarem uma configuração social e ambiental justa e sustentável. As iniciativas são autônomas, a inclusão de novos membros decorre de uma relação interpessoal e há posse dos meios de produção (CAMERA *et al.*, 2012; MAGRINI *et al.*, 2010; LEVI e DAVIS, 2008; HOLFORD *et al.*, 2008; SENHORAS, 2005; DART, 2004; DAVIS, 2002; DEFOURNY, 2001a).

Dessa forma, a Economia Social incita a participação ativa de pessoas, a utilização de novos espaços, o uso de criatividade e liberdade de expressão e, a agregação de valor e

diferenciais competitivos dos produtos e materiais em questão, para melhorar a qualidade de vida de seus familiares.

Para Pizzi e Brunet (2012) e Zhao (2012) as organizações sociais compartilham entre si quatro características: serviços baseados na coletividade entre os membros; autogestão; tomada de decisão democrática; e, priorização das pessoas e seus trabalhos. Assim, cabe aos empreendimentos maximizar o valor agregado da produção per capita e a utilidade individual dos trabalhadores, para além de fatores monetários.

Essa utilidade individual se apresenta na forma de articulação de movimentos de pessoas e do incentivo social, que influenciam os critérios organizacionais em suas ações e na característica de autogestão. As práticas de autogestão correspondem à distribuição de poder dentro dos empreendimentos, à lógica econômica de distribuição de ativos e à organização do trabalho (PIZZI; BRUNET, 2012; MAGRINI *et al.*, 2010; BOSCHÉE, MCCLURG, 2003; DEFOURNY, 2001b; DEFOURNY, BORZAGA, 2001a; DEFOURNY, DEVELTERE, 1999; HESKETT, SASSER, SCHELINGER, 1997).

Aspectos como, o tamanho do empreendimento e a menor divisão interna, favorecem uma relação horizontalizada e uma interação direta entre os membros. Porém, os maiores ganhos surgem quando há mudanças no uso de espaços, multifuncionalidade na realização das atividades organizacionais e melhor qualificação de colaboradores. Pensar na formação de um empreendimento social requer a atribuição de deveres, saberes, delegação de poderes e comprometimento com suas responsabilidades como indivíduo e membro de um grupo.

No cenário mercadológico da Economia Social há baixo emprego de tecnologias e menor disponibilidade de recurso financeiro para investimentos ou para compor o capital. Observa-se que existe mão de obra a qual, em sua maioria, não apresenta a qualificação e/ou produtividade necessária para impulsionar o empreendimento, tornando-o menos competitivos (SENHORAS, 2005).

Um dos maiores desafios das organizações sociais é a concorrência em relação a outros empreendimentos semelhantes, principalmente, no que se refere a tornar seus produtos competitivos aos demais, que são provenientes de empresas tradicionais no mercado. Cabem a eles buscar por melhorias institucionais, inovações e eficácia de seus produtos baseados em princípios locais.

Os fatores de competitividade desses empreendimentos podem ser abordados em diversos aspectos após a análise de seus processos. O desenvolvimento em forma de redes possibilita a aplicação de estratégias nos setores de compras, produção e distribuição, que tendem a favorecer a redução de custos, devido ao ganho de escala, o que é pouco utilizado entre os empreendimentos.

Isso é possível quando há a formação de cooperativas que proporcionam divisão igualitária dos lucros e vantagens econômicas e, segundo Senhoras (2005, p.8) cabem às cooperativas "servir aos seus associados, fornecendo bens e serviços; os sócios são proprietários e clientes ao mesmo tempo, o interesse da empresa vem depois dos associados". Entre os tipos de cooperativas destacam-se:

De Consumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formada por pessoas físicas, objetivando a compra e venda de bens de consumo duráveis e/ou de primeira necessidade.</li> <li>- Ganho de escala no processo de compra de insumos de primeira necessidade.</li> </ul>
De Produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização de pessoas para a produção de um produto (bem ou serviço).</li> <li>- Ganhos de escala no processo de compra e repasse dos produtos aos cooperados a um menor preço.</li> </ul>
De Crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- União de pessoas que provém recursos (empréstimos ou financiamentos) aos cooperados para a aquisição de bens.</li> <li>- São fornecedoras de serviço de crédito aos demais tipos de cooperativas à facilidades burocráticas.</li> </ul>
De Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formada por profissionais diversos cujo objetivo é intermediar os trabalhos ofertados pelos associados, a partir de contratos temporários, junto às empresas tomadoras de seus serviços gerais.</li> </ul>

Os empreendimentos ligados à Economia Social apresentam um líder ou uma diretoria responsável pelo direcionamento e encaminhamento do processo decisório, visando o atendimento das necessidades coletivas.

Essas características são marcantes no cooperativismo popular, em que as ações baseiam-se na "[...] ética, honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação com os demais integrantes" (SENHORAS, 2005, p.11). Para o referido autor, tais empreendimentos buscam por alternativas que consolidem os interesses não atendidos pelas instituições públicas, conferindo uma nova identidade e postura das pessoas envolvidas.

Após uma abordagem econômica que envolve a Economia Social, outras três abordagens são destacadas: social, política e cultural. A dimensão social reúne pessoas e recria os laços sociais, conferindo uma identidade única, coesiva e que gera empregos. Na dimensão

política há o compartilhamento de experiências, a luta por melhorias de suas causas e assim o exercício da cidadania. A dimensão cultural é o ponto de partida desses empreendimentos, pois retratam a realidade e a identidade de sua localidade (MAGRINI *et al.*, 2010; DEES, ANDERSON, 2006; SENHORAS, 2005; EVERS, LAVILLE, 2004; DEFOURNY, 2001a;).

As empresas cooperativas combinam a energia social e a atividade produtiva de seus membros com os recursos compartilhados, para a produção de empresas competitivas, que são capazes de reproduzir-se ao longo do tempo e, por meio da cooperação, melhorar a eficiência e a produtividade. Esses empreendimentos exigem um conjunto de ações abrangentes e bem coordenadas em toda a comunidade. As estratégias incorporam a construção de mecanismos criativos, produtivos e sustentáveis de sobrevivência e prosperidade para a melhoria da qualidade de vida de todos.

Resico (2012, p.111) faz referência a uma Economia Social de Mercado, a qual "[...] está baseada na organização dos mercados como melhor sistema de atribuição de recursos e tenta corrigir e prover as condições institucionais, éticas e sociais para sua operação eficiente e equitativa". Dessa forma, os estudiosos da área buscam unir os princípios de liberdade de mercado à equidade social, que apresenta vantagens como:

- valorizar as iniciativas individuais;
- melhorar produtividade e eficiência;
- incitar a solidariedade e a cooperação.

Os empreendimentos ligados à Economia Social direcionam o foco, em sua maioria, para o ordenamento econômico, o qual deverá estar diretamente vinculado aos seus princípios organizacionais, sociais e éticos. A ênfase na busca pelo equilíbrio entre a liberdade econômica e a justiça social exige maior empenho e estratégias para conciliar ambas as dimensões.

Enquanto a liberdade econômica preconiza ações de iniciativa individual e o empreendedorismo, a justiça social requer convívio, vínculos e combinação de esforços, além da solidariedade entre os membros, para haver a criação de oportunidades de forma igualitária (RESICO, 2012; DEES, 2009; MARTIN, OSBERG, 2007; DEES, ANDERSON, 2006; EVERS, LAVILLE, 2004; EVERS, 2000). Dessa forma, surgem princípios norteadores da Economia Social de Mercado, que caberá aos empreendimentos reuni-los a sua realidade e expectativa de ação. Esses princípios estão descritos no quadro 3.3 a seguir.

Quadro 3.3: Princípios da Economia Social de Mercado segundo Resico (2012).

Princípios		Características
Políticos	Responsabilidade Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faz referência à dignidade humana, requer autonomia, iniciativa própria, trabalho, empreendedorismo, criação, inovação.</li> <li>- Menor intervenção estatal para permitir o desenvolvimento individual e de associações próprias.</li> </ul>
	Solidariedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de relações interpessoais e reunião de interesses convergentes que criam responsabilidades mútuas e éticas entre os envolvidos.</li> <li>- Permite uma melhoria de convivência que tende à estabilidade organizacional, à cooperação e ao trabalho em equipe.</li> <li>- Busca-se pelo desenvolvimento da capacidade de todos, independentemente de suas possibilidades serem maiores ou menores em relação aos demais membros.</li> </ul>
	Subsidiariedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prioriza a autoajuda perante a assistência dada pelo Estado.</li> <li>- Auxílio das entidades superiores às entidades inferiores para o cumprimento de suas funções.</li> </ul>
	Consenso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca pelo equilíbrio entre a cooperação e o conflito de interesses, sem prevalecer os interesses próprios em todos os aspectos organizacionais.</li> </ul>
Econômicos	Estruturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estão ligados à liberdade econômica, preconiza a propriedade privada dos meios de produção, existência de mercados abertos e competitivos;</li> <li>- Permite estabelecer contratos e define requisitos de transparência de seus processos e operações;</li> <li>- Requer políticas econômicas estáveis e previsíveis.</li> </ul>
	Reguladores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há intervenção do Estado no controle e redução do poder de monopólio;</li> <li>- Adota uma política moderadora de picos e recessões econômicas e de igualdade de oportunidades;</li> <li>- Estabelece o preço conforme refletem os custos.</li> </ul>
	De mercado e intervenção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prevê medidas recomendativas frente às mudanças no sistema econômico como: não agir e aguardar a autorregulação do mercado; controlar preços; e, realizar ajustes para minimizar as consequências sociais e humanas.</li> </ul>
	Política de Ordenamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelece regras para a atividade econômica do empreendimento;</li> <li>- Planeja e coordena ações direcionadas a constituir propriedade, elaboração de orçamento, definição de mercado e das finanças.</li> </ul>

Fonte: Resico (2012).

Estes princípios buscam a combinação entre eficiência econômica de mercado e equilíbrio social, de forma que os empreendimentos possam agregar valor nas dimensões quantitativas e qualitativas frente às diversas perspectivas existentes em sua gestão. A perspectiva

financeira tende a sofrer maior intervenção, devido à constante busca por redução de despesas ou maximização dos resultados financeiros.

A Economia Social pode reunir empreendimentos capazes de misturar metas e incentivos para originar uma variedade de formas organizacionais e de governança. Essas misturas de diferentes incentivos seriam adequadas para a busca de objetivos próprios e específicos às diversas organizações.

No âmbito da gestão, o intuito de atender as necessidades dos clientes, aprender, crescer e definir seus processos internos tende a apresentar estratégias menos elaboradas ou aplicadas. A prevalência de ações, voltadas às questões financeiras, permite que o empreendimento opte por estratégias centralizadas na formação de novos relacionamentos.

As possíveis consequências dessas ações são a estruturação de renda por meio de uma concepção social, a criação de outras opções de investimento em infraestrutura e a abertura de novos mercados a todos os envolvidos. Individualmente, a cada membro do empreendimento é destinado um percentual dos resultados econômicos, enfatizando a importância de encontrar parcerias compatíveis às suas atividades empresariais.

Segundo Resico (2012), a reunião de abordagens econômicas, sociais e políticas apresentam o homem como o principal transformador nesse processo, pois ele é o responsável em impulsionar as mudanças estruturais, utilizando, espontaneamente, seus vínculos sociais estabelecidos.

O fator humano é o elo entre o desenvolvimento ético das atividades empresariais e a busca por melhoria de qualidade de vida. É importante destacar que, a formação das organizações sociais pressupõe a afirmação da dignidade humana, em que indivíduos economicamente ativos podem participar de forma autônoma nos processos econômicos da sociedade a partir de um grupo específico. A essas formações de grupos ou redes, é possível atribuir maiores ganhos individuais, pois a elaboração de estratégias organizacionais e a aplicação das ações de melhoria auxiliam o processo de planejamento, passando pelos processos internos e se estendendo à distribuição de seus bens e serviços.

A observação, a análise e o controle dos processos são os primeiros mecanismos que auxiliam as organizações sociais, pois serão eles os reguladores da dinâmica econômica e institucional, os quais devem ser flexíveis a novos desafios (RESICO, 2012; MAIR, MARTI, 2006; DEES, 2001; EVERS, 2001).



### 3.3 ECONOMIA SOLIDÁRIA (ESOL)

De um modo geral, o termo Economia Solidária refere-se às diversas realidades sociais e ao modo e meio de como essas evoluem, ou seja, abrange produção, vendas, compras e trocas entre os atores, sem haver exploração e vantagens entre estes, bem como busca aliar às questões ambientais e à cooperação e bem estar de todos (GAIGER, 2004; OLIVEIRA, 2007; LAMBING, 2007; LECHAT; BARCELOS, 2008; BERTUCCI, 2010; CORREA, 2010; CLEPS e SILVA, 2008; LISBOA, 2004, 2003). Cabe aos empreendimentos de ESOL, às Entidades de assessoria e/ou fomento e aos gestores públicos promoverem a Economia Solidária.

Nesse cenário surge a Economia Solidária (ESOL) que reúne produtores individuais na forma familiar, de associação ou de cooperativa. Esses empreendimentos se destacam por suas atividades coletivas de trabalho, produção e consumo com o aumento de notoriedade, visibilidade e geração de trabalho e renda, bem como representam a cultura e o engajamento de pessoas de uma dada localidade.

Os fatores que caracterizam a ESOL são a propriedade coletiva quanto aos meios de produção e o desenvolvimento dos princípios de autogestão, solidariedade e de coletividade entre os envolvidos (MORAES, 2013). Outros aspectos, como a forma de articulação em redes e cadeias produtivas aliadas a entidades de apoio governamentais, contribuem para o destaque da ESOL.

Para Moraes (2013, p.29):

[...] uma realidade econômica heterogênea, marcada por uma série de dificuldades e contradições no que tange à sua definição, conceituação, delimitação de suas atividades e de suas organizações e, conseqüentemente, de sua mensuração. Vale lembrar que este setor inclui unidades econômicas vinculadas a atividades de todos os setores e que podem estar presentes em todas as fases do processo produtivo e de comercialização. Além do que, em cada país ou região, é tratada com terminologias diferentes que se deixam confundir facilmente (MORAES, 2013, p. 29).

Segundo o referido autor, o termo ESOL apresenta ambiguidades e se desenvolve em meio a nomenclaturas como Economia Social, economia popular, economia popular solidária, socioeconomia solidária, economia do trabalho, terceiro setor, organização não governamental e outros, onde há similaridade entre as realidades às quais se aplicam (MORAES, 2013; LAMBING, 2007; NAGEM, 2010; BERTUCCI, 2010).

Essas ambiguidades apresentam uma noção de sistemas complexos como as associações e cooperativas, cuja evolução econômica não pode ser explicada mecanicamente e funcionalmente. Esses sistemas envolvem variados graus de individualidade, ação coletiva, intencionalidade, consciência, representações simbólicas e de tomada de decisão, moralidade etc., bem como, quanto ao uso de elementos mais "convencionais" de tecnologia, informação, bens, serviços, etc. (HOLFORD *et al.*, 2008; MORAES, 2013; LISBOA, 2004, 2003).

A ESOL e seus empreendimentos comumente utilizam a gestão em cooperativas para minimizar o risco, usar recursos coletivos para resolver limitações de crédito e capitalização, como também a energia social ao lado de força de trabalho e do trabalho coletivo, habilidades específicas, tecnologia e informação para o aumento da produtividade de bens e serviços.

Os dados da Secretaria Nacional de Empreendimentos Solidários (SENAES, 2012) apresentam 20 mil empreendimentos econômicos solidários (EESOL) no Brasil com a participação de mais de um milhão de pessoas em atividades como produção, comercialização e crédito. Os produtos de maior destaque são o artesanato, reciclagem, produtos agrícolas e a produção de alimentos, onde estes são produzidos para o próprio consumo e para a comercialização.

A ESOL é considerada como uma alternativa para a inclusão social por meio de ações inovadoras para a geração de trabalho e renda. Segundo Gaiger (2004) esta constatação advém de práticas econômicas e sociais voltadas para diversas atividades (produção, serviços, finanças, trocas, comércio e consumo) diretamente ligadas às características associativas e de cooperação (GAIGER, 2001a; 2003b; 2004a; LISBOA, 2004, 2003; CRUZ, 2006; CRUZ *et al.*, 2008; CORREA, 2010; ZUCHETTI *et al.*, 2011).

Moraes (2013) apresenta ESOL como mais um elemento que busca a união entre o crescimento econômico e a inclusão social, como também a promoção da sustentabilidade ambiental. Senhoras (2005) acrescenta que as atividades econômicas visam efetivar os interesses e objetivos sociais de seus membros assim como garantir a cidadania e a valorização humana.

Contudo, o grande desafio das reais experiências, dos princípios e métodos ligados à ESOL corresponde a ultrapassar barreiras (sociais, geográficas, políticas etc.), traçar novos limites e tornar tangíveis parâmetros que a favoreçam como um modelo para o desenvolvimento econômico de uma localidade ou comunidade.

Esses aspectos envolvem aprender a lidar com a diversidade regional e local para que haja um planejamento adequado ao desenvolvimento sustentável. Outros cuidados, em relação a esses aspectos, centram-se na especificidade da cultura, o modo de vida, a identidade e territorialidades dessas localidades.

A organização dos empreendimentos ligados à ESOL orienta-se na forma de uma rede que, para Mance (2002; 2003) é a garantia de sucesso desses empreendimentos por: enfatizar as relações; buscar a integração de fluxos, elementos e pessoas; potencializar a sinergia coletiva e a transformação individual por meio do relacionamento entre as partes. Dessa forma, a rede de ESOL confere maior estabilidade de cada membro em virtude da integração, dos fluxos estabelecidos e do processo de acolhimento e colaboração entre si.

Os empreendimentos ligados à ESOL, seus atores e entidades de apoio, em sua maioria, desempenham suas funções de modo autônomo. Porém, buscam alternativas de reconhecimento, de institucionalização e de apoio para seus projetos impactando fomentos de políticas públicas e de créditos próprios às suas atividades.

O desenvolvimento de políticas públicas que auxiliem esses empreendimentos requer a ação das esferas políticas. Para Moraes (2013, p.9) as políticas públicas:

[...] visam propiciar um conjunto de orientações e objetivos capazes de promover o acesso aos recursos necessários, bem como o acompanhamento de suas atividades, a partir da assistência técnica, de projetos de formação, de investigação e de desenvolvimento.

Quanto ao acesso ao financiamento microcrédito, também é um fator que pode impedir o avanço da ESOL no Brasil, pois segundo Bava (2003, p.6),

o microcrédito não só opera num contexto de ilegalidade, no qual seus agentes são apenas tolerados pelo poder público, como na grande maioria dos casos, que não são muitos, assume uma ótica empresarial que privilegia a garantia do financiamento, razão pela qual essa iniciativa inovadora vem sendo esterilizada como instrumento de inclusão social (BAVA, 2003, p. 6).

O microcrédito como um instrumento de inclusão social deve atuar diretamente sobre os atores, de forma a mobilizar suas ações para o suprimento de suas necessidades, através da produção em si e/ou pelas mudanças de políticas públicas.

As atividades desenvolvidas pela ESOL são a principal ou única geração de renda, bem como um meio para a inserção no mercado. Os projetos de financiamento recebem recursos públicos ou privados e são devidamente acompanhados. No Brasil, o poder público é o principal financiador, pois há o interesse dos governantes em diminuir os custos operacionais para o estado e prover benefícios políticos devido à aproximação com a população e, principalmente, em difundir suas ações.

Os empreendimentos ligados à ESOL tem a comercialização de seus produtos como principal fonte de renda dos atores envolvidos neste contexto, com destaque a produtos como artesanato, produtos alimentícios e materiais reciclados.

A comercialização é denominada de comércio solidário definido por Cleps e Silva (2008, p.860) como "[...] conjunto de práticas que têm como objetivo estabelecer um contato direto entre o produtor e o comprador e tirá-los da dependência de atravessadores e das instabilidades do mercado global de *commodities*".

Valadão Júnior (2003, p. 105) destaca que no caso da ESOL

[...] o mercado não é o fim, mas o meio para melhorar as condições de vida e a atualização de seus membros, elas devem colocar as pessoas no centro do cenário social. Além de atenderem as demandas do mercado, parecem estar incrustadas por princípios de intercâmbio, de redistribuição, de efetividade, de autenticidade, de dignidade, de solidariedade, de efetividade, de autonomia, de flexibilidade e de democracia (VALADÃO JÚNIOR, 2003, p. 105).

A comercialização de produtos e serviços oriundos da ESOL pode ocorrer de diferentes formas (lojas ou empreendimentos próprias do comércio solidário, feiras, lojas convencionais) presentes em áreas urbanas e rurais. Cabe a cada empreendimento definir uma forma de comercialização de seus produtos, conforme suas próprias características.

Contudo, o grande diferencial para o comércio solidário é a comercialização de produtos em feiras comumente utilizadas pelos produtores, por motivos diversos e que surtem excelentes resultados, principalmente, pela valorização das mercadorias e pela aproximação do produtor com o consumidor. Santos (2000) aposta em uma ação articulada entre os atores (sociais e econômicos) e o poder público.

A articulação pode ser exemplificada pelas experiências vividas pelo Banco de Experiências da Fundação Getulio Vargas (FGV) pertencente ao Programa Gestão Pública e

Cidadania. A organização e realização de feiras por prefeituras, conhecidas como "diretas do produtor", permitem a comercialização dos produtos sem a presença de intermediários, o que fortalece a economia local e favorece o consumidor e os pequenos produtores.

Outra experiência é a "Feira Consumo Sol do Produtor", a qual promove o encontro entre produtor e consumidor para: difundir as práticas do consumo responsável; estabelecer um vínculo de abastecimento sob a ótica do consumidor (busca pela máxima qualidade e mínimo preço de mercado) e do produtor (máximo preço de venda e mínimo custo de produção possível).

Esses vínculos de abastecimento significa estabelecer novas relações de troca e relações sociais que satisfazem as necessidades e permitem a comunicação (esclarecer dúvidas, emitir opiniões e sugestões), especialmente em feiras onde são crescentes os impactos (positivos) na economia regional, na geração e distribuição de renda e mantém os produtores em suas propriedades.

Contudo, a ESOL enfrenta diversas dificuldades para o seu desenvolvimento. Segundo dados do SIES (2009), a comercialização de produtos solidários (61%) é a maior barreira para a atividade, seguido da falta de acesso ao crédito (49%) e às dificuldades de acesso, acompanhamento, apoio e assistência técnica (34%).

Outra dificuldade é a capacidade da ESOL em atender seus clientes quanto às exigências de qualidade, de prazo de entrega e volume de pedidos. Portanto, a pressão por produção, tempo e qualidade por parte dos clientes deve ser um ponto fundamental a ser priorizado em EES. É importante que os EES atendam a estes três níveis, de forma a não comprometer a futura comercialização.

### **3.4 A GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS**

Para Cohen e Franco (2004, p. 85) o projeto social caracteriza-se pela capacidade em operacionalizar ações de uma política social, mediante limitadores de tempo e recursos, ou seja, corresponde a um “empreendimento planejado que consiste em um conjunto de atividades correlacionadas e coordenadas para alcançar um objetivo específico”.

O resultado dos projetos sociais são produtos e impactos (NOGUEIRA, 1998; COUTINHO *et al.*, 2006). Esses resultados passam por processos de transformação, em que

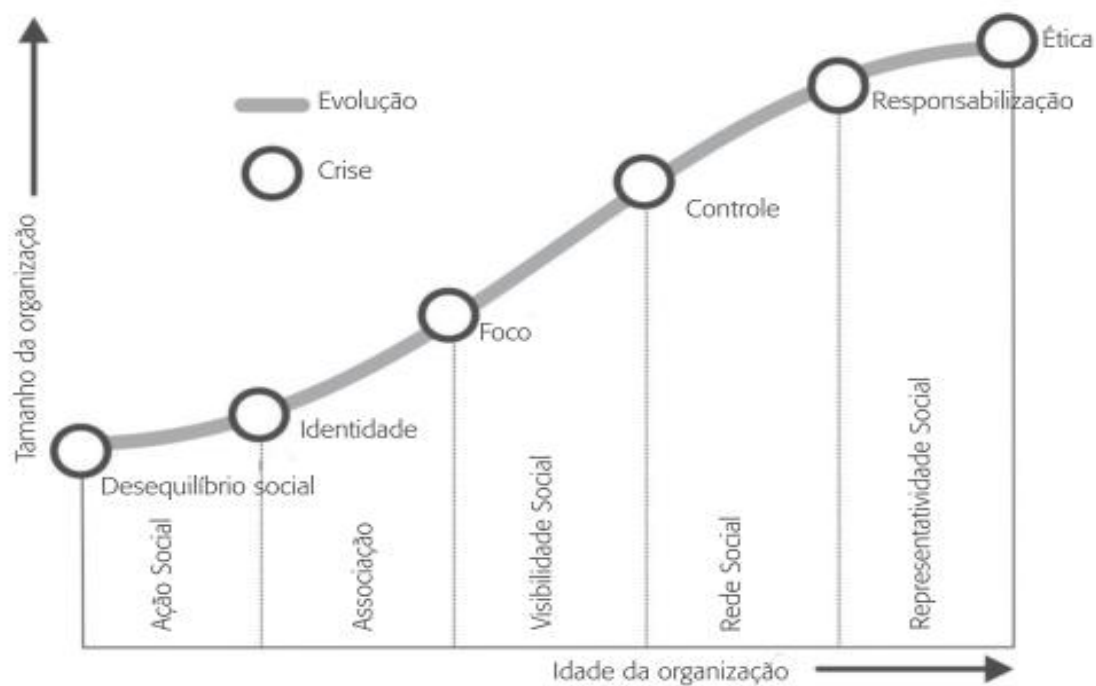
através de objetivos e metas transformam realidades. A intervenção no meio social pode ocorrer em três níveis: político, programas e projetos, sendo definidos como:

Uma política é comparada a grandes objetivos e eixos estratégicos de ação, a um modelo que se relaciona aos meios e aos fins, permitindo a elaboração dos programas, projetos e ações sociais. Os programas são, portanto, um aprofundamento da política social, em um nível intermediário, em que as políticas serão redefinidas dentro de setores, ou linhas de atuação, extremamente coerentes com o contexto social em que estão sendo implantados. Os projetos são compreendidos por ações concretas, delimitadas no tempo e no espaço pelos recursos existentes (ARMANI, 2001, p.23).

Assim, a formação e atuação desses empreendimentos precisam ser eficientes. Os Empreendimentos Econômicos Solidários são configurações ou arranjos formados com a finalidade de modificar realidades socioeconômicas que atuam na forma de redes, por meio de projetos. Esses arranjos se configuram como projetos sociais e apresentam um ciclo de vida orientado para a geração de novos negócios e a busca por mercados.

As fases do ciclo de vida dos projetos são: nascimento; crescimento; maturidade e declínio (MAXIMIANO, 2002; CLEMENTE e FERNANDES, 2002). Os projetos sociais apresentam cinco fases: ação social; associação; visibilidade social; rede social; e, representatividade social. A diferença entre as fases dos projetos corresponde à formação de parcerias e ao objetivo fim, particularidades desses tipos de empreendimentos. Este modelo foi desenvolvido por Vasconcelos e Lezana (2012) e está representado na figura 3.1.

Figura 3.1: Ciclo de vida das Organizações Sociais.



Fonte: Vasconcelos e Lezana (2012).

Segundo Vasconcelos e Lezana (2012), as premissas deste modelo seguem as do modelo desenvolvido por Greiner (1975) para empresas privadas. Os autores analisaram as cinco fases mediante os cinco critérios apresentados no quadro 3.4.

Quadro 3.4: Características das etapas do ciclo de vida de empreendimentos sociais.

Critérios	Fases do Ciclo de Vida				
	Ação Social	Associação	Reconhecimento Social	Rede Social	Representatividade Social
Atenção da direção	Enfrentamento do problema social.	Angariar recursos.	Conseguir adesão à causa e divulgar resultados.	Alianças.	Promoção e defesa de valores afeitos à humanidade como um todo. Transformação da sociedade.
Estrutura da organização	Informal / incipiente.	Formal, centralizada, orientada pelos projetos.	Centralizada e geográfica, conforme planejamento estratégico, com alguma delegação.	Centralizada com atuação através de redes.	Escritório com ramificações nos níveis regional, nacional e/ou internacional.
Estilo da alta direção	Assistencialista, com orientação subjetiva e emocional.	Controlador.	Líder social e promotor social.	Articulador social, político e econômico.	Midiático, influenciado.
Sistema de controle	Subjetivo, baseado em observações e sentimentos.	Plano de ação e orçamento dos projetos para financiadores públicos e relatórios de desempenho para os privados.	Relatórios e indicadores de desempenho da organização e indicadores sociais locais.	Relatórios e indicadores de desempenho da rede e indicadores sociais regionais.	Elevado uso de tecnologia de informação.
Ênfase da direção em recompensas	Busca da identidade, recompensa divina, imagem social, entre outras de caráter subjetivo.	Remuneração por projetos, quase sempre sem vínculo empregatício.	Ganho de poder, profissionalização, qualificação e registro como funcionário.	Notoriedade. Vantagens políticas e financeiras.	Influência social, política e financeira.

Fonte: Vasconcelos e Lezana (2012).

Na fase "Ação Social", os indivíduos agem conforme seus valores pessoais e sua percepção subjetiva e, segundo Ashoka-Mckinsey (2001) orientados pela busca por soluções e resolução de problemas sociais. Nesta primeira fase, o empreendimento ainda não possui maturidade organizacional, desenvolve suas atividades na informalidade e recebem ajudas em diversas áreas do negócio. O envolvimento é total, pois o indivíduo está diretamente ligado à realidade social.



A crise de identidade ocorre no fim desta fase e é constatada pela necessidade em ajudar outras pessoas, pela busca por novas fontes de recursos frente ao atual contexto e reconhecimento de necessidade de mudanças de suas percepções subjetivas (JAMES; ARROBA, 2005). O tempo necessário para passar à fase seguinte é variável, conforme o grau de amadurecimento do empreendedor, de seu perfil e de sua capacidade em analisar e compreender o contexto.

Após a crise de identidade, as Organizações Sociais atingem a fase de "Associação", onde os empreendimentos buscam por novas fontes de financiamento, sendo esta a principal forma de prosseguir com o negócio. A associação é a estrutura formal exigida pelos financiadores, porém, na prática sua função centra-se no acesso aos recursos e nas atividades individuais.

Os recursos são destinados à remuneração de pessoas e da organização, permitindo que os associados prospectem seu crescimento, gerem renda e sejam inseridos no mercado de trabalho. A crise no fim desta fase acontece com a busca por financiamentos que eleva a disputa pelos recursos disponíveis em que, os empreendimentos perdem o foco e os projetos não são encaminhados às agências financiadoras.

Vasconcelos e Lezana (2012) destacam que a falta de foco obriga os empreendimentos a redefinir suas operações e a desenvolver a gestão participativa. Essas mudanças propiciam melhorias, quanto à forma de captação, geração e gerenciamento dos recursos (humanos, financeiros e materiais), chegando o empreendimento à fase "Visibilidade Social". Toda ajuda externa é orientada para a melhoria do foco organizacional, da definição dos pontos fortes e fracos e dos objetivos para, assim, garantir uma nova imagem com vistas ao reconhecimento social.

Albuquerque (2006) direciona os recursos a um uso efetivo e ao estabelecimento de parcerias. Isto é possível graças a uma visão sistêmica do contexto externo, ao reconhecimento e visibilidade social pelo trabalho desenvolvido, à defesa de causas e a exposição em outros ambientes, como o midiático. As mudanças pessoais não modificam a realidade social e sim a expõe, pois variáveis como, a falta de políticas e de mobilização, dificultam ou impedem a resolução dos problemas.

Portanto, a visibilidade social não é capaz de modificar a estrutura da sociedade e a crise é gerada nesse contexto de incertezas e sentimentos de incapacidade frente às exposições e o

reposicionamento de causas. O problema estrutural estabelecido na sociedade é difícil de ser modificado e a solução pode estar na descentralização do poder.

O sucesso dessa prática pode contribuir na solução e/ou melhoria da situação-problema enfrentada. Para tanto, depende do empenho, dos objetivos, da compreensão e do consentimento dos atores sociais envolvidos. A aliança exige o compartilhamento de poder entre os colaboradores, quanto ao planejamento e gestão do empreendimento.

Vasconcelos e Lezana (2012) destacam que prevalece a situação de estabilidade, de remuneração fixa e contrato de trabalho dos colaboradores. Essas características são essenciais para a prosperidade e continuação do empreendimento no mercado, pois a transferência de poder pode evitar a propagação de insatisfação entre os colaboradores.

Esta crise é superada quando os colaboradores criam novas organizações ou desenvolvem o trabalho em rede e entram na quarta fase, a "Rede Social". A formação em rede possibilita o acesso a outros recursos, fortalece o movimento social e promovem mudanças sociais, políticas e econômicas (PEREIRA; PEDROZO, 2005). Dessa forma, é possível ampliar o campo de atuação e de representação, os quais auxiliam na consolidação e influência da rede para além da localidade.

A crise é estabelecida com o compartilhamento do poder, pois a rede é responsável pelos resultados e insucessos. A última fase denomina-se "Representatividade Social" pelo elevado nível de desenvolvimento e capacidade da organização em atingir novos mercados, novos públicos e influenciar positivamente a opinião pública (VASCONCELOS; LEZANA, 2012).

No fim desta fase surge a crise denominada "Ética", que relaciona a atuação dos empreendimentos e os seus valores, ao processo de transformação da sociedade. A análise acontece na figura do empreendedor enquanto líder, suas ações de respeito ao próximo e seus princípios de prover o bem estar, de servir, de justiça, de honestidade e de construção de uma nova realidade.

É importante observar que, os estágios de ciclo de vida dos organizações sociais não abordam os meios ou as estratégias que auxiliam a mudança para outro estágio. O modelo foi desenvolvido, a partir de uma análise qualitativa e, conforme a atuação dos indivíduos. Dessa forma, o modelo está passível de questionamentos e pouco auxilia na tomada de decisão dos empreendimentos quanto ao seu desenvolvimento e perspectivas de crescimento.

A mudança de estágios pode estar relacionada a diversos fatores, como por exemplo, a adoção de novas práticas gerenciais, de produção, de comercialização ou de inovação. Algumas organizações sociais comumente mantêm o foco em uma única estratégia, sendo que, poucos desenvolvem uma visão sistêmica, ainda que, o objetivo seja a geração de uma fonte alternativa de renda. Os princípios não são desvirtuados, visto que é possível identificar a busca por melhorias de aumento de renda.

Uma dessas melhorias surge com o incremento de novas tecnologias associadas à comercialização, como os canais de venda, em menor aplicação nos processos produtivos, onde as tecnologias são desenvolvidas ou adaptadas à realidade de cada empreendimento. No contexto das Organizações Sociais, essa tecnologia é denominada de Tecnologia Social e será descrita no subitem 3.6.

### **3.5 INDICADORES DE DESEMPENHO DE PROJETOS SOCIAIS**

A implantação de projetos sociais em ambientes dinâmicos apresentam variáveis como, grupos de interesses, principais beneficiários, parceiros, política, governanças e fatores econômicos, culturais (SANTOS, 2008). A existência de vários atores reúne diversos objetivos que, no processo de gestão, podem atender a todos os interesses e garantir a sustentabilidade e sobrevivência do negócio (CRAIG e DALE, 2008; REIS, 2005; KIECKHOFER, 2005; VEEMAN e POLYTILO, 2003) por meio da inovação no desenvolvimento dos processos produtivos (CALIMAN e VASCONCELLOS, 2006).

A sustentabilidade dos empreendimentos econômicos solidários refere-se à sua finalidade e aos meios para sua concretização e, segundo Coraggio (2003, p.95), além da eficiência econômica, esses empreendimentos desenvolvem a eficiência social, ou seja, o desenvolvimento de melhores condições "[...] tanto materiais como simbólicas da vida em sociedade".

As finalidades auxiliam o desenvolvimento econômico e o bem estar social, pois uma vez efetivado estabelece um novo modelo de crescimento, considerado ético (KIECKHOFER, 2005; SIENA, 2002; GUIMARÃES, 1997). Para tanto, é necessário o envolvimento dos atores,

redução dos níveis de pobreza e promoção da equidade social, conforme definições ambientais, critérios esses característicos dos empreendimentos econômicos solidários (REIS, 2005).

Para Veenan e Polytilo (2003) e Craig e Dale (2008) a sustentabilidade é difícil de ser definida e medida, pois envolve quatro componentes: componente do crescimento, componente da distribuição, componente ambiental e componente institucional. O crescimento cria a capacidade produtiva e modifica o meio físico, o capital humano, natural e social. A distribuição mantém o foco nas condições de vida atuais e das próximas gerações. As questões ambientais são voltadas à redução de consumo de recursos naturais e à preocupação com a degradação ambiental. O componente institucional corresponde ao envolvimento da sociedade no desenvolvimento dos princípios de sustentabilidade.

Para Reis (2005, p.57), a sustentabilidade é

[...] a capacidade que as organizações tem de se manter em funcionamento cumprindo os objetivos a que se propõe, em consonância com a filosofia da ES. Não está relacionado com o resultado financeiro exclusivamente ou com a capacidade de gerar receita dentro da organização que seja suficiente pra cobrir os custos operacionais e obter sobra, seja através da venda de produtos ou pela prestação de serviços, mas também como o resultado político e social das suas ações.

O modelo de desenvolvimento sustentável envolve três enfoques: econômico, social e ambiental, conhecido como *triple bottom line*. Este modelo busca a integração e o equilíbrio destes aspectos no desenvolvimento do negócio (ABREU, 2001; ELKINTON, 1999).

Contudo, torna-se necessário o aprimoramento contínuo dos aspectos que envolvem o desenvolvimento sustentável, tornando-se mais complexo quando incorporado à visão corporativa, sendo o grande desafio das organizações. Segundo Silva e Salanek Filho (2006) a visão corporativa de desenvolvimento sustentável corresponde à busca de equilíbrio entre, o socialmente desejável; o economicamente viável e o ecologicamente sustentável.

A viabilidade econômica comporta a sustentabilidade resultando no desenvolvimento local (SANTOS, 2008), cujo cálculo de viabilidade envolve questões associativas, técnicas e cálculos econômicos, pois assim, podem ser definidas as responsabilidades individuais e do grupo. Bezerra *et al.* (2009, p.12) afirmam que o estudo de viabilidade desses empreendimentos

[...] tem por substrato a reprodução de uma determinada relação social de produção, marcada pela propriedade coletiva dos meios de produção, pela condição de não mercadoria da força de trabalho e pela apropriação do resultado

do trabalho pelos trabalhadores associados conforme as regras por eles definidas.

Segundo Reis (2005) e Bezerra *et al.* (2009), a sustentabilidade de empreendimentos da ES possui quatro dimensões: econômicas, social, política e gestão, que se subdividem em componentes. Para o referido autor, o conjunto dimensões-componentes-indicadores são os responsáveis pela viabilidade dos EES em consonância com os princípios da Economia Solidária. As dimensões, os componentes e os indicadores estão apresentados no quadro 3.5.

Clemente e Fernandes (2002) defendem a criação de indicadores para avaliar o desempenho destes empreendimentos e apresentam três estágios de avaliação: a primeira é realizada no início do projeto para orientar o planejamento: avaliação do marco zero; a segunda avaliação ocorre durante o processo e as atividades, o que permite a busca pela melhoria contínua: avaliação de processo ou formativa; e a última forma é a somativa, em que a avaliação da relevância segue determinados critérios de programas e políticas sociais.

Outra forma é a avaliação de impacto que mensura a efetividade no fim da implantação, identificando os resultados obtidos durante a vida do empreendimento (VALARELLI, 1999). O principal ponto de verificação é a avaliação da efetividade do empreendimento, pois este tem como finalidade a inclusão social, o desenvolvimento de parcerias e a promoção da sustentabilidade.

Quadro 3.5: Dimensões, componentes e indicadores para a sustentabilidade de EES.

Dimensão	Componentes	Descrição	Indicadores
Econômica	Mercantil	Representa os recursos provenientes da relação com o mercado. Analisa a receita oriunda da venda de produtos/serviços que possa cobrir os custos e obter sobras.	Venda de produtos/serviços
	Não mercantil	Recursos econômico-financeiros provenientes de doações individuais e de instituições públicas (governamentais e não governamentais).	Subsídios governamentais (nível institucional) Subsídios não governamentais (nível institucional) Doações monetárias (nível individual)
	Não monetário	Corresponde às formas de ajuda aos empreendimentos através de recursos não monetários.	Trabalho voluntário Doações não monetárias Práticas reciprocitárias (ações comunitárias, mutirões, formas de troca/dádiva)
Sociocultural	Construção do vínculo associativo	Corresponde aos vínculos mútuos que definirão o processo social de trabalho e de produção.	Padrão de sociabilidade (pessoal, impessoal, comunitária) Grau de coesão social
Política	Nível interno	Considera que o grau de participação nas decisões reflete no nível de comprometimento ou engajamento.	Grau de democracia interna Grau de comprometimento
	Nível institucional	Representa a ação ou a interação da iniciativa com o meio ambiente externo.	Existência de ação pública Nível de articulação em redes Grau de autonomia institucional
Gestão	Infraestrutura	Representa os recursos materiais necessários para a gestão dos EES.	Acesso aos meios de produção Acesso a tecnologias gerenciais Acesso a espaço físico
	Conhecimento	Corresponde à diferenciação para os empreendedores.	Habilidade técnica Habilidade gerencial Formação geral (sociopolítica)

Fonte: Adaptado de Reis (2005).

### 3.6 TECNOLOGIA SOCIAL (TS)

O homem utiliza sua criatividade e habilidades para a criação de uma nova forma de provisão de renda e de mudanças sociais, as Organizações sociais, até o ponto em que sua capacidade produtiva seja melhorada com a adoção ou desenvolvimento de novos meios, Tecnologia Social.

Uma dessas melhorias surge com o incremento de novas tecnologias associadas à comercialização, como os canais de venda, e em menor aplicação nos processos produtivos, onde as tecnologias são desenvolvidas ou adaptadas à realidade de cada empreendimento. No contexto das organizações sociais, essa tecnologia é denominada de Tecnologia Social (SKARŽAUSKIENĖ, TAMOŠIŪNAITĖ, e ŽALĖNIENĖ, 2013).

A tecnologia comumente está ligada a um conjunto de dispositivos oriundos de meios racionais cuja finalidade é puramente funcional, não considerando a dimensão social. O conceito de tecnologia possui diversas abordagens, como o determinismo tecnológico e o construtivismo.

A concepção determinística admite que a tecnologia seja funcional e explicada sem que esteja relacionada à sociedade. O caráter social da tecnologia refere-se ao seu propósito e finalidade, o que causa grandes impactos sociais, sendo que, o processo de adaptação caberia às instituições sociais. Por outro lado, a abordagem construtivista defende que a definição de um problema se altere frente às possíveis soluções existentes, e que caberá aos atores sociais decidir pela opção tecnicamente mais viável (HEIDEGGER, 1977; ADAMS *et al.*, 2011; DERKSEN *et al.*, 2012).

As diferentes abordagens, assim como o seu uso, variam conforme a interpretação de tecnologia feita pelos grupos, ou seja, a tecnologia pode servir a um propósito social pré-definido ou pode ser entendida a partir de um ambiente onde se elabora um modo de vida (FEENBERG, 2006; FEENBERG, 2002; DERKSEN *et al.*, 2012).

Trigueiro (2009, p.158) conceitua tecnologia como sendo "uma atividade humana e um conjunto de meios para a obtenção de um determinado fim", isto é, as atividades aparecem como realmente são e a tecnologia é um caminho para revelá-las. De um modo geral, as diretrizes que caracterizam a tecnologia são:

- a necessidade social concreta é que permite a construção coletiva do saber;

- a participação direta das pessoas atingidas em que são consideradas as características culturais e o saber tradicional;
- a concepção de não neutralidade da ciência e tecnologia;
- a disponibilização do conhecimento para apropriação e reaplicação por outras populações em situação similar;
- a participação de diversos atores no processo de construção do conhecimento;
- a aprendizagem constante por parte de todos os envolvidos em sua construção (SKARŽAUSKIENĖ; TAMOŠIŪNAITĖ; ŽALĖNIENĖ, 2013; ADAMS *et al.*, 2011; FONSECA; SERAFIM, 2010; ITS, 2004; DAGNINO, 2004; RODRIGUES; BARBIERI, 2007).

Quanto ao desenvolvimento tecnológico, este possui normas culturais oriundas de um conjunto de fatores como, economia, ideologia, religião e tradição, todos convergentes para uma mesma finalidade. O contexto social e econômico atual apresenta alternativas diversas às problemáticas ligadas à Economia Social e a geração de renda e melhoria de qualidade de vida de pessoas menos favorecidas no âmbito social e financeiro.

Em meio às características atuais surge a necessidade de prover experiências inovadoras que promovam a inclusão social por meio do desenvolvimento de novas técnicas e de metodologias participativas. No Brasil, em um contexto de ciência, tecnologia e sociedade surge o termo Tecnologia Social (TS) em estudos ligados às ITCs (Incubadoras Universitárias de Cooperativas Populares) e às políticas públicas do Ministério da Ciência e Tecnologia (ITS, 2004). As informações e projetos são divulgados em três principais fontes: Rede de Tecnologia Social (RTS); Instituto de Tecnologia Social (ITS); e, Fundação Banco do Brasil.

A aproximação conceitual entre ES e Tecnologia Social ocorre quanto à origem e princípio de população desfavorecida e participação direta, pois os atores se reúnem para adaptar ou criar uma nova tecnologia segundo suas próprias necessidades (DAL RI, 2007; ADAMS *et al.*, 2011; DERKSEN *et al.*, 2012; SKARŽAUSKIENĖ; TAMOŠIŪNAITĖ; ŽALĖNIENĖ, 2013), em relação à escolha ou desenvolvimento de uma tecnologia orientada ao processo produtivo, ou seja, são processos complementares ainda que a ES desenvolva outros aspectos além das tecnologias.



A ES se relaciona com a TS pela busca por soluções às problemáticas econômicas, ao desemprego e, conseqüentemente, à exclusão social e, segundo Mance (2009) essa interação resulta em organizações de consumo consideradas instrumentos para transpor problemas sociais.

A partir de 1970, no Brasil, as políticas públicas direcionadas ao desenvolvimento local passaram a incluir o desenvolvimento de Tecnologias Sociais (BILANCIERI e PADOVEZE, 2006). Para Dagnino (2004), além das políticas públicas, as ações governamentais, o mercado e o meio científico incorporaram a Tecnologia Social, conceituada como revolucionária por promover a inclusão social, diferentemente da tecnologia convencional.

Em uma abordagem sustentável, este novo modelo de desenvolvimento econômico preconiza o uso racional e não predatório dos recursos naturais (RUTKOWSKI; LIANZA, 2005), evitando prejuízos sociais e ambientais e diminuindo a dependência tecnológica dos países fornecedores usuais de tecnologia, desde que haja maior participação do governo e da população (DAGNINO, 2004; ADAMS *et al.*, 2011; DERKSEN *et al.*, 2012) no desenvolvimento e implementação de políticas de incentivo a esse novo modelo.

Tecnologia Social é assim conceituada pela Rede de Tecnologia Social (RTS, 2005) como "[...] produtos, técnicas e/ou metodologias reaplicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade que representem efetivas soluções de transformação social". O Instituto de Tecnologia Social (ITS, 2009) acrescenta que, essas técnicas e metodologias são transformadoras e apropriadas pela população que as desenvolveu representando uma solução à inclusão social.

Assim, para a TS as experiências inovadoras são fundamentais no processo de desconstrução de paradigmas, com novos atores sociais na promoção da democracia e cidadania, bem como, para a melhoria da qualidade de vida. Por se caracterizar como uma intervenção social de caráter inclusivo, o desenvolvimento e a difusão ocorrem conforme as possibilidades e as limitações de cada comunidade ou local.

A principal aplicação das Tecnologias Sociais ocorre no âmbito local sendo direcionadas as pessoas, famílias, cooperativas e associações. A expansão para o mercado nacional depende das parcerias com o governo e a sociedade em que, segundo Dagnino (2004) será possível prover maiores incentivos e apoio para a implantação e reaplicação.

Para Skaržauskienė, Tamošiūnaitė e Žalėnienė (2013) e Derksen *et al.* (2012) as organizações sociais estão habilitadas pela tecnologia da informação, provêm direitos para criar,

adicionar e/ou modificar o conteúdo e comunicações distribuídas e permitir o acesso distribuído para consumir conteúdo e comunicações.

Quanto aos procedimentos e métodos, Lassance Júnior e Pedreira (2004) destacam quatro fases: criação; viabilidade técnica; viabilidade política; e, viabilidade social. Na fase de criação a sabedoria popular e/ou o conhecimento científico originam as tecnologias sociais. Na fase seguinte, de viabilidade técnica, é estabelecido um padrão tecnológico, o qual terá seu viés burocrático (governo e administração) determinado na terceira fase de viabilidade política. Será na fase de viabilidade social que "entidades civis e outras organizações devem reivindicar seu uso e apontá-la como solução" (BONILHA e SACHUCK, 2011, p.4).

No Brasil, as tecnologias sociais possuem dois principais bancos de dados, a Rede de Tecnologia Social (RTS) e o Banco de Tecnologias Sociais da Fundação Banco do Brasil (FBB). As diferentes abordagens das tecnologias serão descritas a seguir no quadro 3.6.

Quadro 3.6: Comparação entre os tipos de tecnologia.

<b>Tecnologia Convencional</b>	<b>Tecnologia Social</b>
Pouca mão de obra Maximizada em relação à mão de obra Escalas crescentes Dado pelas máquinas Fortemente hierarquizada Insustentável ambientalmente Intensivo de sintéticos Alienante e não utiliza a potencialidade do produtor Segmentada por não permitir controle do produtor Padrões orientados pelo mercado externo Monopolizada por empresas multinacionais	Não discriminatória Libera o potencial e a criatividade do produtor Orientada para o mercado interno de massa Viabiliza economicamente os empreendimentos autogestionários e as pequenas empresas

Fonte: Adaptado de Dagnino (2002).

A concepção da Tecnologia Social surgiu por considerar que a tecnologia convencional existente nos dias atuais é inadequada para a inclusão social, especialmente devido aos seus propósitos de maximizar o lucro de empresas privadas. Outro aspecto é que as instituições públicas geradoras de conhecimento científico e tecnológico ainda não estão totalmente capacitadas para desenvolver uma tecnologia que viabilize a inclusão social e a

sustentabilidade de empreendimentos autogestionários (DAGNINO, 2004; ADAMS *et al.*, 2011; SKARŽAUSKIENĖ; TAMOŠIŪNAITĖ; ŽALĖNIENĖ, 2013).

As críticas às instituições públicas residem por estas considerarem a tecnologia como uma ciência aplicada que busca a verdade e produz o conhecimento de forma mais eficiente. Nessa perspectiva, a tecnologia eficiente tem o tempo como principal variável, resultante da descoberta científica mais recente, considerando assim as demais como atrasadas e obsoletas.

A Tecnologia Social é uma ferramenta que auxilia um modelo de desenvolvimento e que corresponde à criação de um produto, um método, um processo ou técnica que solucione um problema social. Este tipo de tecnologia é desenvolvido pelos próprios beneficiados, são simples, de baixo custo e de fácil aplicabilidade.

O requisito de replicabilidade está presente na Tecnologia Social, pois gera impacto social, dissemina o conhecimento, tornando-a uma proposta inovadora de desenvolvimento, atendendo às necessidades de uma comunidade e agregando saber popular aos conhecimentos técnicos.

Os empreendimentos econômicos solidários apresentam o conceito de Tecnologia Social em suas práticas, principalmente, nos processos de produção. Embora a produção seja em menor escala e os produtos de menor complexidade produtiva, a criatividade e a inovação surgem como diferencial no uso de novas ferramentas. Essa constatação revela as dificuldades desses empreendimentos em adquirir tecnologias mais avançadas que requer maior conhecimento da ferramenta, o que limita sua aceitação pelos pequenos produtores.

Entre as tecnologias mais atuais utilizadas estão os ambientes de comunicação via internet, onde muitos empreendimentos divulgam seus produtos em suas próprias páginas (*sites*), como uma alternativa de mercado. *Sites* especializados em comércio solidário são menos utilizados pela falta de conhecimento que os empreendimentos tem dessas ferramentas.

Portanto, o desenvolvimento de Tecnologias Sociais pode ser mais amplo quando houver integração entre os elos da cadeia, maior divulgação e facilidades de acesso por partes das organizações sociais. É preciso que qualquer inovação ocorra a partir da necessidade de cada empreendimento, não sendo imposta como única solução.

### 3.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE ECONOMIA SOCIAL

A Economia Social é um modo de desenvolvimento que pequenas localidades e comunidades menos favorecidas, social e economicamente, encontraram para prover renda com o intuito de melhorar a qualidade de vida. Essas melhorias foram possíveis através do cooperativismo e/ou associações.

Os benefícios dessas práticas correspondem às isenções fiscais, facilidades de obtenção de crédito e abertura de novos mercados. Embora os empreendimentos econômicos solidários não tenham como finalidade o lucro, muitos divergem dessa filosofia e buscam por alternativas para melhorar suas condições econômicas e financeiras.

As empresas de Economia Social devem estar atentas a questões que envolvem: a) definir o seu mercado de atuação (local, nacional ou internacional); b) definir sua capacidade de resposta ao mercado e aos concorrentes; c) dispor de recursos financeiros para responder às necessidades da organização.

A discussão proposta para este estudo não aborda os princípios de solidariedade, autogestão e cooperativismo dessas organizações, mas das possibilidades de melhorias dos processos e das práticas em uma gestão na forma de cooperativa. A adoção de melhores práticas e de sistemas de indicadores podem auxiliar as organizações a obter maiores ganhos, em especial quanto aos elementos logísticos.

A formação de redes na figura de instituir cooperativas permite minimizar o risco, utilizar os recursos coletivos para resolver limitações de crédito e capitalização, bem como utilizar a energia social ao lado da força de trabalho e do trabalho coletivo através do desenvolvimento de habilidades específicas, tecnologia e informação para produzir bens e serviços e aumentar a produtividade.

As ações coletivas de empresas cooperativas reúnem a energia social e a atividade produtiva de seus membros com os recursos compartilhados para a produção de empresas competitivas, que são capazes de reproduzir-se ao longo do tempo, cuja cooperação tende a melhorar a eficiência e a produtividade de todos.

A realidade dessas organizações é que as necessidades exigem um conjunto abrangente e bem coordenado de estratégias que incluem a construção de mecanismos criativos, produtivos e sustentáveis de sobrevivência e prosperidade que melhore a qualidade de vida. Para

atingir os objetivos propostos será necessário reunir as características das organizações sociais às de uma plataforma logística, descritos a seguir.

<b>Características</b>	<b>Organizações Sociais</b>
<b>Localização</b>	Proximidade com rios, mares e rodovias. Proximidade com o centro consumidor local e distantes do consumidor potencial.
<b>Infraestrutura</b>	Baixo investimento em equipamentos e em infraestrutura. Uso de espaço individualizado. Comunicação ineficiente.
<b>Serviços e Atividades</b>	Pequeno volume de cargas que não exige uma área dedicada à consolidação e desconsolidação de cargas. Triagem do material conforme especificidades de cor, tamanho e finalidade de uso. Armazenagem e estocagem inadequadas Embalagem e etiquetagem utilizadas somente para a venda. Movimentação de cargas e distribuição variável e individualizada conforme o destino.
<b>Benefícios</b>	Agregação de valor ao produto através de um serviço diferenciado. Geração de empregos a nível familiar e informal. Estabelecimento de relações mais duradouras com clientes. Redução do tempo de ciclo do pedido
<b>Gestão</b>	Privada
<b>Participantes</b>	Organizações sociais e parceiros
<b>Meio Ambiente</b>	Destinação de resíduos Reuso, reaproveitamento e tratamento de efluentes Preservação e conservação

Fonte: Autoria Própria.

## 4 MODELOS DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

### 4.1 MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO EM PROJETOS SOCIAIS

O sistema de medida de desempenho possui como foco os processos em sua totalidade, tendo em sua cadeia de valor: inovação, operações e pós-venda (KAPLAN; NORTON, 1997). A mensuração de desempenho ocorre por meio de indicadores responsáveis em medir o comportamento de um sistema, conforme atributos específicos que sejam relevantes e perceptíveis (SANTOS, 2008; BELLEN, 2005; NEELY, GREGORY, PLATTS, 1995) servindo de parâmetro por simplificar as informações acerca de fenômenos complexos, tornando-os quantificáveis e entendíveis (OECD, 2003).

Em Organizações Sociais, o conjunto de trabalhadores ou associados detêm os meios de produção e as instalações que atendem à produção de suas mercadorias. Para Bezerra *et al.* (2009, p.24), os resultados econômicos garantem a "[...] existência e reprodução ampliada dos empreendimentos associativos, mas são distribuídos ou utilizados conforme as regras definidas pelos seus participantes".

Dessa forma, cabe a esses empreendimentos gerar mecanismos de controle e gestão de forma simultânea, eficiente, econômica e autogestionária, a partir de relações técnicas e sociais de produção, para tornar os associados mais assertivos na condução dos empreendimentos (BEZERRA *et al.*, 2009; SANTOS, 2008).

Os mecanismos de controle apresentam indicadores que avaliam o grau de efetividade de projetos, a partir de uma visão social (MARZALL, 1999). Eles apresentam uma perspectiva política institucional e são utilizados como instrumento de marketing, propaganda e de divulgação para aproximar órgãos públicos e os atores solidários (BELLEN, 2005).

Os indicadores auxiliam o processo de tomada de decisão dos atores, do público e demais envolvidos (REIS, 2005), identificando aspectos prioritários, sendo padrões que orientam, fortalecem e fiscalizam as ações necessárias para se atingir um objetivo (ASSIS, 2005; SANTOS, 2008). Os indicadores, portanto, caracterizam uma realidade e confere a ela um mecanismo de controle nos diversos âmbitos do empreendimento.

Os indicadores devem ser confiáveis, objetivos e viáveis de serem atingidos (CARDOSO, 1999), para apresentar dados que representem uma realidade, com o dever de serem simples e seletivos, para não gerarem duplicidade de informações e mensurações compatíveis com o objetivo de cada avaliação (REIS, 2005).

De modo complementar, esses indicadores devem ser relevantes, neutros e adaptáveis a outros contextos, sendo flexíveis para auxiliar o processo de avaliação e de tomada de decisão, ao alimentá-lo com dados e informações de modo contínuo (VALARELLI, 1999; DEPONTI *et al.*, 2002; REIS, 2005; CHO *et al.*, 2012).

A formulação de indicadores envolve dados estatísticos por meio de dois atributos: agregação da informação e qualidade da informação. O primeiro atributo é responsável por elaborar e gerar as informações relevantes de forma condensada, enquanto que, o segundo, apresenta a base de dados qualitativa e quantitativa (REIS, 2005; BELLEN, 2005; SANTOS, 2008).

Os atributos utilizados no processo de avaliação de desempenho estão relacionados à eficiência, eficácia e efetividade (CHO *et al.*, 2012; SANTOS, 2008; ALMEIDA, 2004; ASSIS, 2005; SARAIVA, 2004; DEPONTI *et al.*, 2002). A efetividade corresponde às mudanças provocadas a partir do somatório entre, os esforços empreendidos nos objetivos meios e, procedimentos (eficiência) com os objetivos fins atingidos, segundo a avaliação dos resultados (eficácia).

Na perspectiva de política social, a efetividade é representada pela satisfação, quanto ao atendimento de necessidades de todos os atores envolvidos. Nesse sentido, surgem modelos teóricos de avaliação da sustentabilidade, em especial, ligados à perspectiva ambiental. Os modelos simplificam e se aproximam subjetivamente de uma dada realidade (REIS, 2005; REIS; MEIRA, 2006).

A dimensão econômica dos modelos contempla indicadores segundo uma visão de mercado, de qualidade e de competitividade (ANDRADE, 2006; KIECHOFER, 2005; SIENA, 2002). Os modelos analisam as ações de consumo e a produção na geração de riqueza, promoção de crescimento, desenvolvimento local e fluxo de investimento (REIS, 2005).

Na dimensão social são avaliadas as condições de vida e as mudanças de nível social dos atores envolvidos. Nesse modelo existem diversos objetivos e critérios de avaliação que

visam à melhoria da qualidade de vida e mantém as particularidades locais, culturais e seus valores (REIS, 2005; SACHS, 1997).

As atividades produtivas dos empreendimentos geram impactos no meio ambiente que são avaliados na dimensão ambiental. O objetivo da mensuração é a preservação e conservação do meio ambiente, de forma que, o uso de recursos naturais seja garantido às próximas gerações. (REIS, 2005; REIS; MEIRA, 2006; SANTOS, 2008).

A pesquisa realizada por Santos (2008) teve por objetivo, o desenvolvimento do modelo proposto de avaliação de desempenho de projetos sociais, segundo as dimensões de sustentabilidade. O modelo final de Reis (2005) reúne a análise de doze modelos: Modelo de Sustentabilidade GAPA (Grupo de Apoio e Prevenção da Aids da Bahia); Modelo de Avaliação da Sustentabilidade de Empreendimentos Econômicos Solidários (MAEES); Modelo de Avaliação da Capacidade de Gestão das Organizações Sociais (MACGOS); Proposta e Arcabouço Conceitual para Pesquisas Empíricas e Análises Gerenciais (ARCABOUÇO); Modelo da Avaliação das Organizações Não Governamentais (ARMANI, 2001); Modelo de Avaliação do Desenvolvimento Sustentável; Modelo *Global Reporting Initiative* (GRI); Modelo de Indicadores do IBGE; Modelo de Indicadores Estratégicos da Sustentabilidade Organizacional de Incubadoras (INCUB); Modelo para Avaliação e Indicadores de Sustentabilidade Organizacional (MAIS); Modelo de Avaliação de Sustentabilidade de Organizações Não Governamentais (ONGs); Modelo do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). As dimensões compreendidas pelos doze modelos são apresentadas no quadro 4.1.

A partir desta análise, Santos (2008) construiu um novo modelo de mensuração de desempenho que busca o equilíbrio sustentável e, que promove o desenvolvimento em várias dimensões de análise. Os indicadores foram construídos a partir de uma hierarquia *bottom-up*, ou seja, de baixo para cima como uma perspectiva da estratégia de operações indicando uma visão alternativa conforme a empresa aprende com a experiência cotidiana. O modelo apresenta três níveis que se subdividem em seis dimensões. No nível hierárquico, a análise é na dimensão político institucional. O segundo nível é gerencial e aborda as dimensões sociocultural e econômica. O terceiro e último nível é o operacional, cujas dimensões são: espaço ambiental, estrutural e financeiro. As dimensões, as categorias, subcategorias e indicadores estão apresentados no quadro 4.2.



Quadro 4.1: Comparação entre os modelos de avaliação de sustentabilidade.

Dimensões	CSD	MACGOS	ARMANI	ONGs	INCUBADORA	IBGE	GRI	MAEES	GAPA	ARCABOUÇO	ISE	MAIS
Ambiental	X						X				X	
Aprendizado e Conhecimento					X							
Cognitiva									X			
Cultural				X				X				X
Econômica	X			X		X	X	X	X		X	X
Espacial												X
Financeira			X		X					X	X	
Gestão		X						X		X		
Governabilidade										X		
Governamental e Social		X										
Institucional	X					X				X		
Natureza do produto											X	
Operacional		X										
Organizacional		X										
Política								X	X			
Social	X		X	X		X	X	X	X		X	X
Sociocultural								X				
Sociopolítica			X									
Stakeholders										X		
Técnica			X						X			
Técnico gerencial			X									

Fonte: Santos (2008, p.102).

Quadro 4.2: Modelo de avaliação de sustentabilidade de projetos sociais proposto por Santos (2008).

Dimensão	Categoria	Subcategoria	Indicadores
Nível Operacional	Espaço ambiental	Diagnóstico: mapeia o histórico das informações.	Históricos
			Secundários
			Primários
		Prognósticos: identifica possíveis impactos de implantação de um projeto a todos os envolvidos.	Impactos ambientais
			Impactos internos
	Estrutural	Gestão: define a estratégia que cumpre as metas, objetivos, processos administrativos e de transmissão de conhecimentos e aprendizado.	Infraestrutura
			Competência
			Estratégica
			Administrativa
			Conhecimento inovação e aprendizagem
	Financeira	Mercantil	Receita própria
			Investimento
			Financiamento
		Não mercantil	Subsídios
			Doações
		Não monetário	Trabalho voluntário
			Doações
			Práticas reciprocitárias
		Contábil	Transparência
			Prestação de contas
			Divulgação das contas

Quadro 4.2: Modelo de avaliação de sustentabilidade de projetos sociais proposto por Santos (2008) (cont.).

Dimensão		Categoria	Subcategorias	Indicador
Nível Gerencial	Econômico	Impactos econômicos.	Agropecuária	Pecuária. Extração vegetal.
			Agricultura	Lavouras permanentes. Lavouras temporárias.
			Comércio	ICMS. Novos entrantes.
			Indústria	IPI. Novos entrantes.
			Serviços	ISS. Novos entrantes.
			Renda	Transferência governamental. Rendimento do trabalho. Renda per capita.
			Finanças municipais	Receitas. Despesas.
		Mudanças dos padrões de consumo	Consumo anual de energia	Aumento de energia.
	Sociocultural	Social: mensura indicadores ligados ao bem estar social.	Dinâmica demográfica e sustentabilidade	Taxa de crescimento populacional. Taxa líquida de migração. Densidade demográfica.
			Desigualdade social	Relação entre ricos e pobres.
			Pobreza	Índice de Gini. Índice de Theil. IDH-M. IDH-G. Intensidade de indigência. Intensidade de pobreza.
			Trabalho e rendimento	Taxa de ocupação. Taxa de desemprego. Programa de geração de emprego e renda. Rendimento familiar per capita. Rendimento médio mensal.
			Educação	Taxa de escolaridade. Taxa de alfabetização. Programas de capacitação técnica.
			Saúde	Esperança de vida ao nascer. Taxa de mortalidade infantil. Oferta e serviços básicos de saúde. Doenças relacionadas ao saneamento ambiental inadequado.
			Habitação	Domicílios. Abastecimento. Esgotamento sanitário.
			Segurança	Coeficiente de mortalidade por homicídios.
		Cultural: mensura indicadores que respeitam as diversidades.	Emancipação cidadã	Participação do público beneficiado na construção do projeto organizacional
			Difusão da missão	Continuidade e difusão do projeto sendo conduzido por outros atores.
			Respeito à diversidade de culturas e valores.	Participação de etnias. Participação de portadores de necessidades especiais. Participação dos desempregados. Participação das mulheres. Interlocução com os beneficiados.

Quadro 4.2: Modelo de avaliação de sustentabilidade de projetos sociais proposto por Santos (2008) (cont.).

Dimensão		Categoria	Subcategoria	Indicadores
Nível Estratégico	Político institucional	Articulação	Interna. Externa.	Parcerias externas. Parcerias internas. Nível de articulação. Grau de convencimento. Capacidade de disseminar a missão. Continuidade das parcerias. Grau de apropriação do projeto pela governança local. Vulnerabilidade do projeto em relação às mudanças políticas.
		Legitimidade	Interna	Reconhecimento do público interno.
			Externa	Reconhecimento do público externo. Constituição de programas metodologicamente embasados. Proximidade com o público alvo beneficiado. Constituição de programas orientados para a realidade local. Existência de comitê gestor. Existência de ONG atuante.
		Stakeholders	Participação	Grau de participação dos envolvidos. Graus de participação de contra partida dos envolvidos.
			Retorno	Financeiros. Políticos. Visibilidade. Credibilidade.
			Interlocução	Satisfação da população alvo. Satisfação da comunidade local. Satisfação da equipe interna envolvida no projeto. Satisfação das equipes. Participação das ONGs. Satisfação do alto poder público.

Este modelo é uma proposição teórica que não foi aplicada em um ambiente real, estando passível de erros e más interpretações. O destaque é o nível de detalhamento e a abordagem micro e macro dos processos internos e externos de projetos sociais.

No nível operacional é apresentada a dimensão estrutural e sua categoria de gestão. Nesse nível não estão definidos os procedimentos, os processos, as operações e definições sobre os possíveis benefícios com a adoção de práticas e de indicadores conforme sugerido, especialmente, quando analisado sob o enfoque logístico.

As organizações sociais que se organizam na forma de projetos sociais, possivelmente, podem melhorar seu desempenho quando adotam práticas de operações logísticas como subcategoria de gestão, segundo o modelo proposto por Santos (2008).

As operações logísticas, segundo suas dimensões: estratégia, processos, organização, valores e cultura, apresentam modelos de medição que garantem a melhoria do desempenho e geram benefícios que serão descritos a seguir.

## **4.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E DA LOGÍSTICA**

Para um ambiente de globalização econômica e de inovações tecnológicas, empresas buscam por permanência no mercado e utilizam de investimentos para oferecer produtos ou serviços a preços competitivos e de qualidade (CHO *et al.*, 2012; DURSKI, 2003; CHOW, HEAVER, HENRIKSSON, 1994; BITITCI, CARRIE, MCDEVITT, 1997; ATKINSON, 1998; NEELY, GREGORY, PLATTS, 1995).

As estratégias são de redução de custo e aumento de qualidade ligada ao processo de produção. As empresas utilizam novos modelos e/ou técnicas de gestão para uma maior produtividade, gerenciamento de insumos e acompanhamento do desempenho, para, assim, atender as exigências dos clientes.

A mensuração do desempenho ocorre de modo individual para cada empresa, através da cadeia produtiva com vistas à melhoria das performances e dos resultados em um ambiente competitivo. Bonelli e Fonseca (2001) descrevem a competitividade em três dimensões: empresarial, cujos fatores são: produtividade, qualidade, capacidade gerencial, logística interna,

vendas e inovação; dimensão estrutural e seus fatores de concorrência de mercado e de tecnologia de produção; e a dimensão sistêmica, cujos fatores são: infraestrutura, fatores externos à empresa, sistema financeiro vigente e tributos fiscais.

A cadeia produtiva é um "[...] conjunto de organizações, cujos processos, atividades, produtos e serviços são articulados entre si como elos de uma mesma corrente, numa sequência lógica progressiva ao longo de todo o processo produtivo de determinado produto ou serviço" (DURSKI, 2003, p.3).

Essa cadeia é avaliada segundo critérios de serviços de atendimento às exigências do consumidor, de recursos econômicos e financeiros e de velocidade relacionada à responsividade e tempo de execução (CHO *et al.*, 2012; IGNÁCIO, 2010; ZAGO *et al.*, 2008; HAUSMANN, 2002; CHOW, HEAVER, HENRIKSSON, 1994; BITITCI, CARRIE, MCDEVITT, 1997; ATKINSON, 1998).

Nesse contexto, a logística é utilizada como uma ferramenta gerencial de melhoria de fluxo de material, por planejar, organizar e controlar atividades que geram redução de custos e melhoria de rentabilidade da distribuição (ZAGO *et al.*, 2008; NEELY, GREGORY, PLATTS, 1995). Na logística estão presentes as interligações entre processos e pessoas, cuja relação promove o desenvolvimento em conjunto, para atingir os objetivos organizacionais.

Os modelos de avaliação em cadeias de suprimento e da logística são: Modelo Word Class Logistics (WCT); Modelo do *Global Supply Chain Forum* (GSCF); Modelos SCOR (*Supply Chain Operations Reference*); Modelo SCOR com AHP (*Analytic Hierarchy Process*); Modelo *Massachusetts Insitute of Technology* (MIT); Modelo de Desempenho Holístico; Modelo com *Servqual*.

As dimensões e os atributos utilizados na avaliação da cadeia e da logística dos modelos citados acima, e de outros, estão apresentados no quadro 4.3. A diversidade de dimensões e atributos se apresentam conforme o nível de abrangência e de estratégias de cada organização. A especificidade atribuída aos serviços logísticos, quanto ao tempo e a qualidade dos serviços, é o que garante um bom desempenho da organização.

Quadro 4.3: Dimensões e atributos de avaliação de cadeias de suprimentos e da logística.

<b>Modelo e Autor</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Atributos</b>
Novack, Langley e Renihart (1995)	Cliente	
Word Class Logistic (WCL, 1995)		Serviços ao cliente. Qualidade. Custos. Produtividade. Gerenciamento de ativos.
Bovet e Martha (2000)	Valor proposto	Velocidade. Confiabilidade.
	Escopo	Qualidade no atendimento. Relações colaborativas.
	Lucro	Serviços personalizados. Estoques. Gestão de ativos.
Global Supply Chain Forum (GSCF) (Lambert e Pohlen, 2001)	Processos	Relacionamento com clientes. Serviço ao cliente. Demanda. Atendimento de pedidos. Chão de fábrica. Relacionamento com fornecedores. Desenvolvimento de produto e comercialização.
Hausmann (2002)	Serviços	Demanda. Pontualidade.
	Recursos	Estoques. Fluxo de caixa.
	Velocidade	Responsividade.
	Controle da estratégia	Custo. Inovação. Relacionamento.
	Execução	Liderança. Conectividade e automação.
SCOR com AHP (Huan, Sheiran e Wang, 2004)	Eficiência geral	Capacidade na entrega. Flexibilidade e responsividade. Custos. Gestão de ativos.
Servqual com modelo de logística próprio (Rafele, 2004)	Tangíveis	Ativos. Pessoal. Estoque disponível.
	Meios de atendimento	Flexibilidade. Atenção ao serviço. Condição de abastecimento. Tempo de atendimento.
	Ações de informações	Marketing. Gestão de pedidos. Pós-vendas. Relacionamentos eletrônicos.
MIT-SCM 2020 (Lapide, 2006)		Resposta ao cliente. Eficiência (interno). Gestão de ativos.
Holístico (Andersen, Henriksen e Aaseth, 2006)	Estratégia	Segmentação do mercado. Relacionamentos. Fluxo de clientes. Layout físico.
	Processos	
	Organização	Competências. Funções. Incentivos.
	Valores e culturas	
SCOR (Supply Chain Council, 2009)		Confiabilidade. Responsividade. Flexibilidade. Custos. Gestão de ativos.
Ignácio (2010)	Fornecedores e Clientes	Confiabilidade. Responsividade. Flexibilidade.
	Processos	Custos. Gestão de ativos.
	Pessoas	Competência. Produtividade. Clima social.

Fonte: Adaptado de Ignácio (2010, p. 90-91).

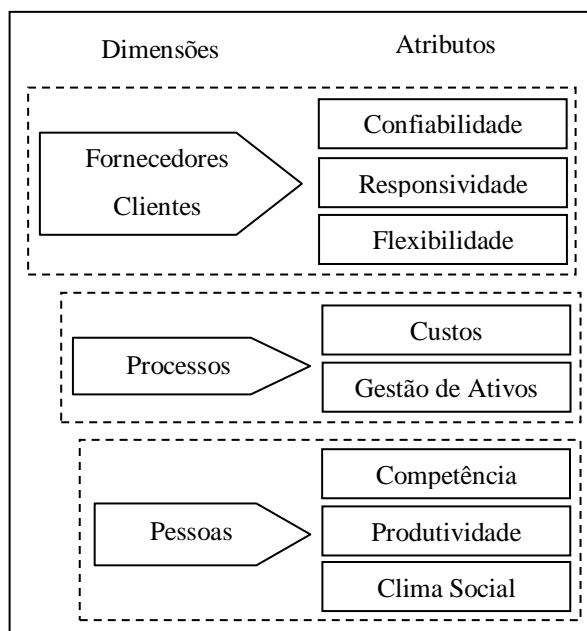
A partir de um estudo comparativo sobre as dimensões e atributos dos diversos modelos de mensuração de desempenho, de desempenho geral, da cadeia de suprimentos, da logística e na prestação de serviços, Ignácio (2010) desenvolveu um novo modelo para serviços logísticos que inclui a avaliação de pessoas segundo suas competências e clima social.

Neste novo modelo, o desempenho da logística é avaliado segundo a dimensão de clientes, fornecedores e processos cujos atributos de desempenho são: confiabilidade, responsividade, flexibilidade, custos e gestão de ativos. A confiabilidade garante o funcionamento rotineiro das atividades. A responsividade garante a satisfação do cliente quanto ao tempo, qualidade e velocidade. A flexibilidade cria agilidade na cadeia frente às mudanças do mercado. Os custos correspondem aos associados em cada unidade produzida e que juntos representam a cadeia. A gestão de ativos administra os que atendem à demanda dos clientes (IGNÁCIO, 2010).

Para avaliar pessoas no modelo de desempenho logístico tem-se como dimensões a competência, a produtividade e o clima social. A competência faz referência à união entre conhecimento, habilidades e atitudes na execução de atividades, de forma responsável e comprometida. A produtividade é considerada como a relação entre a produção e os fatores de produção que são utilizados, cujo aumento advém da adoção de uma nova tecnologia ou quando a produção está em fase de crescimento. O clima social abrange o comportamento do indivíduo e suas relações de trabalho, de comunicação e de convivência no trabalho (IGNÁCIO, 2010). Este modelo é representado na figura 4.1.



Figura 4.1: Modelo de dimensões e atributos para mensuração do desempenho dos serviços logísticos segundo Ignácio (2010).



Fonte: Ignácio (2010, p.208).

A proposição deste modelo foi possível a partir de identificação das lacunas existentes entre os diversos modelos teóricos de avaliação de desempenho apresentadas, anteriormente, no quadro 4.3.. A dimensão meio ambiente e a dimensão social não foram contempladas neste modelo, bem como nos demais apresentados por Ignácio (2010) quanto à avaliação do desempenho de cadeias de suprimentos e de logística.

Estas duas dimensões apresentam peculiaridades que fecham o ciclo de avaliação, segundo todos os aspectos envolvidos na cadeia, ou seja, as ações da cadeia e da logística também são afetadas por essas dimensões e em alguns casos podem ser os diferenciais competitivos de organizações e/ou empreendimentos.

### 4.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS MODELOS DE AVALIAÇÃO

Com a aplicação da avaliação de desempenho é possível atingir diversos objetivos como, definir os resultados a serem alcançados com o trabalho, identificar os pontos fortes e fracos de uma organização e de seus colaboradores, procurando corrigir suas deficiências, favorecer as relações interpessoais no trabalho, motivar o potencial individual dos colaboradores, dentre outras.

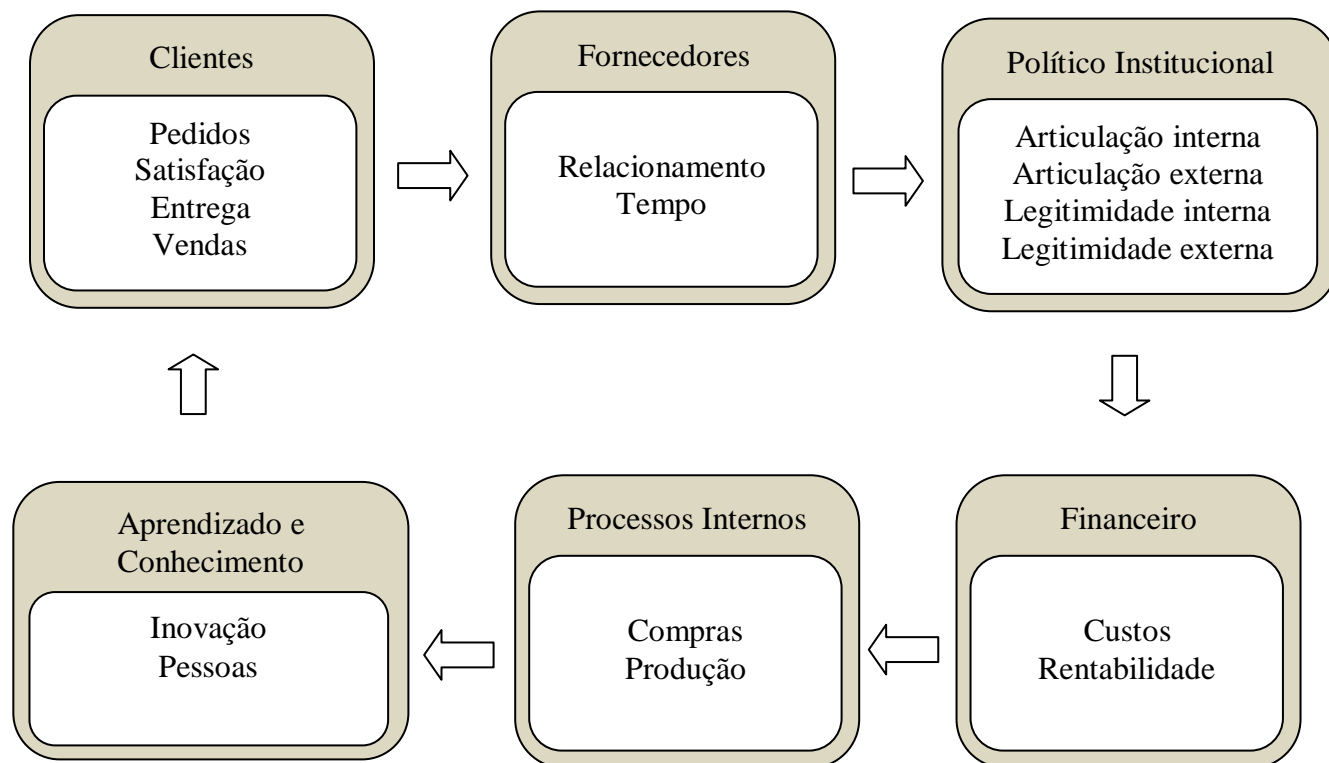
Um dos principais objetivos é diagnosticar carências técnicas e comportamentais de colaboradores favorecendo o desenvolvimento de programas de treinamento e subsidiando a organização de informações necessárias à readaptação, transferência ou desligamento de colaboradores.

Essa avaliação requer um processo de observação e de acompanhamento, quanto à atuação de todos os colaboradores, e posterior interpretação de fatos observáveis. Convém lembrar a importância de não intervir subjetivamente quanto aos padrões de comportamento, valores, dentre outros atributos, durante a percepção dos fatos.

Para as organizações sociais cujas especificidades estão centradas nas ações individuais, geralmente com baixa qualificação profissional, os benefícios de uma avaliação de desempenho favorece o estabelecimento de um sistema de comunicação aberto entre os envolvidos como base, para alterar hábitos de trabalhos falhos, promovendo a cada um dos colaboradores, maior compromisso com a organização e satisfação no trabalho, tornando-se uma ferramenta motivacional eficaz e de aperfeiçoamento contínuo.

A seguir, na figura 4.2, serão apresentadas as proposições de avaliação de desempenho que reúnem as características importantes das organizações sociais à governança de plataformas logísticas visando maximizar o seu desempenho sustentável. A proposição também reúne como critérios de análise os indicadores relacionados às dimensões que complementam os já existentes, segundo a visão de Santos (2008).

Figura 4.2.: Proposições para a avaliação de desempenho.



Fonte: Autoria própria.

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa está baseado em conceitos extraídos das análises realizadas nos estudos de caso comparados às teorias existentes acerca da temática. Os conceitos destacam aspectos de gestão, tecnologia, logística, pessoas e estratégias de diferenciação no mercado, no qual atuam ou necessitam atuar, as Organizações sociais.

O conceito base para o estudo foi a Economia Social que auxilia o entendimento de como e porque há a concepção e a formação das Organizações Sociais, suas subdivisões em cooperativas, associações e outras, assim como a sua estruturação enquanto uma organização que utiliza suas relações interpessoais para estabelecer novos contatos e formar parcerias. Os grandes ganhos recaem sobre a ajuda mútua, a divisão dos custos, o investimento dos excedentes econômicos, a tomada de decisão democrática, o foco em melhoria de todo o empreendimento e a busca por novos mercados.

As estratégias de crescimento para esses empreendimentos se baseiam na concretização de objetivos sociais e, tendo em vista as constantes transformações ambientais, coexiste a dificuldade de justificar mudanças repentinas, transparecer consistência, coerência e estabilidade em suas ações. Os empreendimentos podem estar ligados a mantenedores ou financiadores, governo e aos próprios beneficiários das ações, o que torna o sistema organizacional complexo devido à presença de um maior número de *stakeholders*, o que pode diminuir a autonomia administrativa.

Cada um dos estudos de caso apresentou a sua estratégia para garantir vantagem competitiva, promover socialização coletiva, de aprendizagem e planejamento, mas cada um respeitou o seu tempo, a maturidade gerencial e o próprio contexto. Os casos apresentaram a criatividade, peculiaridades, inovação e o desenvolvimento de produtos como estratégias de diferenciação, em especial, aos empreendimentos pleitearem um reposicionamento no mercado onde atuam, bem como a intencionalidade de ingressar em novos mercados.

Para as Organizações Sociais, a diferenciação é benéfica, por isolá-los dos concorrentes e também devido à lealdade dos consumidores com relação ao produto e à variação de preços, o que permite o aumento dos ganhos econômicos, a melhora da relação com o poder dos fornecedores e a amenização do poder dos compradores quando há possibilidade de substituição por produtos semelhantes e compatíveis.

Os compradores podem substituir algumas características, como o serviço ou a imagem dos empreendimentos, para obter economias de custos, podendo se tornar mais sofisticados, tendo suas necessidades diminuídas, o que confere os riscos assumidos pelas Organizações sociais em virtude da adoção da estratégia de diferenciação.

Na medida em que os empreendimentos foram criando culturas específicas e diferenciadas também houve a construção do conhecimento, maneiras únicas e técnicas particulares de fabricar os produtos, favorecendo a consolidação de culturas e costumes, crenças e hábitos sociais, transmitidos às gerações subsequentes.

Para executar suas atividades, as organizações necessitam de equipamentos resultantes de estudos, planejamentos e construções específicas e adequadas às reais necessidades, as Tecnologias Sociais. A adoção ou adequação de tecnologias de informação permite a reestruturação das estratégias de produção e de distribuição além da formação de networks, o que auxilia os empreendimentos na busca por mercados globais e na divulgação de seus produtos ou serviços.

Frente às potencialidades locais, deve-se desenvolver e promover dinâmicas que articulem ativamente os atores para haver a sistematização de experiências e o desenvolvimento de tecnologias sociais dentro dos espaços, para a obtenção de um melhor alcance social e educativo das práticas. É importante ressaltar que, as tecnologias sociais surgem para valorizar as culturas locais, promover a inclusão dos atores envolvidos e potencializar os conhecimentos locais, orientados a utilizar, adequadamente, as tecnologias de informação e comunicação.

Nas Organizações Sociais, a tecnologia pode ser entendida e adotada como um sistema integrador de melhoria em diversas etapas, atividades, processos e recursos para compartilhar e agilizar informações. Essas tecnologias poderão melhorar a produtividade, tornar os processos mais flexíveis e ágeis, garantir um incremento de qualidade e de padronização, caracterizando-se como um fenômeno de elevado potencial transformador das atividades sociais e econômicas. Contudo, cabe às Organizações Sociais alocar os seus recursos de forma eficiente e com a devida preocupação de garantir continuidade frente às restrições orçamentárias.

Esses empreendimentos também apresentam oportunidades de melhorias centradas no compartilhamento de bens de produção e economia de escala, na aquisição de insumos que pouco é enfatizado em suas ações ao longo de seu ciclo de vida. A ação em grupo é majorada para fins

comerciais e minimizada quanto ao desenvolvimento interno de uma estrutura única, com a abertura para novas tecnologias.

O conceito de Plataforma Logística apresenta oportunidades para intervenção nas organizações sociais, devido a sua configuração adequada como uma estrutura única e uma governança adequada que satisfaça expectativas de seus membros. A aplicação em organizações sociais contribui para o arranjo de áreas de serviços capazes de racionalizar e concentrar os processos de suprimentos, produção e distribuição.

Nesse contexto, às organizações sociais é fundamental a definição dos objetivos e metas, de uma estrutura de governança, das respectivas ações, dos atores, das atividades e dos resultados. O quadro 5.1 relaciona as características extraídas dos estudos de caso aos conceitos abordados e que foram essenciais para a construção e o delineamento desta proposição.

Quadro 5.1: Síntese do referencial teórico.

<b>Características</b>	<b>Plataforma Logística</b>	<b>Organizações Sociais</b>	<b>Indicadores de Desempenho</b>
<b>Infraestrutura</b>	Equipamentos para operação intermodal Espaço para movimentação de cargas Canal de comunicação e de informação eficientes Porta de acesso a diferentes modais	Baixo investimento em equipamentos e em infraestrutura. Uso de espaço individualizado. Comunicação ineficiente.	Processos internos Clientes Fornecedores
<b>Serviços e Atividades</b>	Consolidação e desconsolidação de cargas Armazenagem Industrialização Triagem do material Embalagem/Reembalagem Etiquetagem Movimentação de cargas Distribuição Acabamento Operações Aduaneiras	Pequeno volume de cargas que não exige uma área dedicada à consolidação e desconsolidação de cargas. Triagem do material. Armazenagem e estocagem inadequadas Embalagem e etiquetagem utilizadas somente para a venda. Movimentação de cargas e distribuição variável e individualizada conforme o destino.	Processos internos Clientes
<b>Gestão</b>	Privada Público	Privada	Financeiro Político institucional
<b>Participantes</b>	Empreendedores diversos Operadores/Prestadores de Serviços Logísticos Órgãos públicos	Organizações sociais	Sociocultural Aprendizado e conhecimento
<b>Meio Ambiente</b>	Destinação de resíduos Reuso, reaproveitamento e tratamento de efluentes	Preservação e conservação	Aprendizado e conhecimento Meio ambiente

Fonte: Autoria própria.

Os estudos de caso apresentaram diversas características que os diferenciam conforme as práticas gerenciais, a estrutura dos empreendimentos, a maturidade de gestão, o grau de envolvimento dos associados, a capacidade de resposta e de atendimento ao cliente. As semelhanças são destacadas quanto ao baixo estímulo às práticas de gestão, ao baixo compartilhamento de infraestrutura e à estratégias de diferenciação no mercado.

Ao alinhar a filosofia de criação às suas práticas cotidianas, espera-se que as Organizações Sociais sejam capazes de cumprir o que propõem, com a possibilidade de melhoria para o desenvolvimento de novos arranjos logísticos, especialmente por:

- ✓ Apresentar uma localização geográfica estratégica que contempla a região onde a mesma está inserida, com acesso a mais de um modal de transporte;
- ✓ Interligar às necessidades do consumidor local e com àqueles em potencial;
- ✓ Estar inserido em um meio social e econômico favorável, com o uso de mão de obra local, propiciar o desenvolvimento regional;
- ✓ Requerer facilidades para as funções de abastecimento, manuseio e destinação de matérias;
- ✓ Apresentar possibilidades de compartilhamento de transportes e logística;
- ✓ Reunir características propensas à economia de escopo e de escala através da redução de custos, ao compartilhamento de infraestrutura, à facilitação da circulação de mercadorias e ao fluxo de informações eficiente;
- ✓ Requerer melhorias do nível de serviço no atendimento ao cliente;
- ✓ Compartilhar os rendimentos e reinvesti-los na aquisição de novos equipamentos e tecnologias para o crescimento do empreendimento;
- ✓ Apresentar vantagens competitivas devido a sua infraestrutura, ao amplo número de atividades e serviços ofertados e ao seu posicionamento estratégico.

O resultado da análise dos estudos de caso permitiu uma comparação das práticas adotadas pelas Plataformas Logísticas. Entende-se que a utilização dos modelos de Plataformas Logísticas possibilitará às Organizações sociais um redesenho de suas estratégias gerenciais em prol de arranjos logísticos que busquem maior eficiência local e global. Contudo, os aspectos relacionados à gestão desses empreendimentos requerem uma maior atenção, por relacionar,



procedimentos associados a tomada de decisões, desempenho e controle das organizações em ambientes diversos.

A organização e o desenvolvimento das organizações sociais são fortemente influenciados pelo grau de relacionamento entre os atores que neles estão inseridos, necessitando de ações coordenadas por parte de seus membros, do compartilhamento das informações e da credibilidade nas ações em conjunto. Essas características fornecem uma estrutura que possibilita uma diretriz geral para o empreendimento e que pode satisfazer as expectativas de todos.

Outra característica das Plataformas Logísticas é que as mesmas reúnem e correlacionam diferentes atores, em prol de um objetivo em comum, que são responsáveis pelo desenvolvimento de ações em nível estratégico e operacional sendo, portanto, necessário estabelecer mecanismos de gestão, estrutura e operação adequados a este tipo de ambiente e empreendimentos. Essas características quando associados às pesquisas realizadas nos estudos de caso permite delinear um conceito de Plataforma Logística para Organizações sociais.

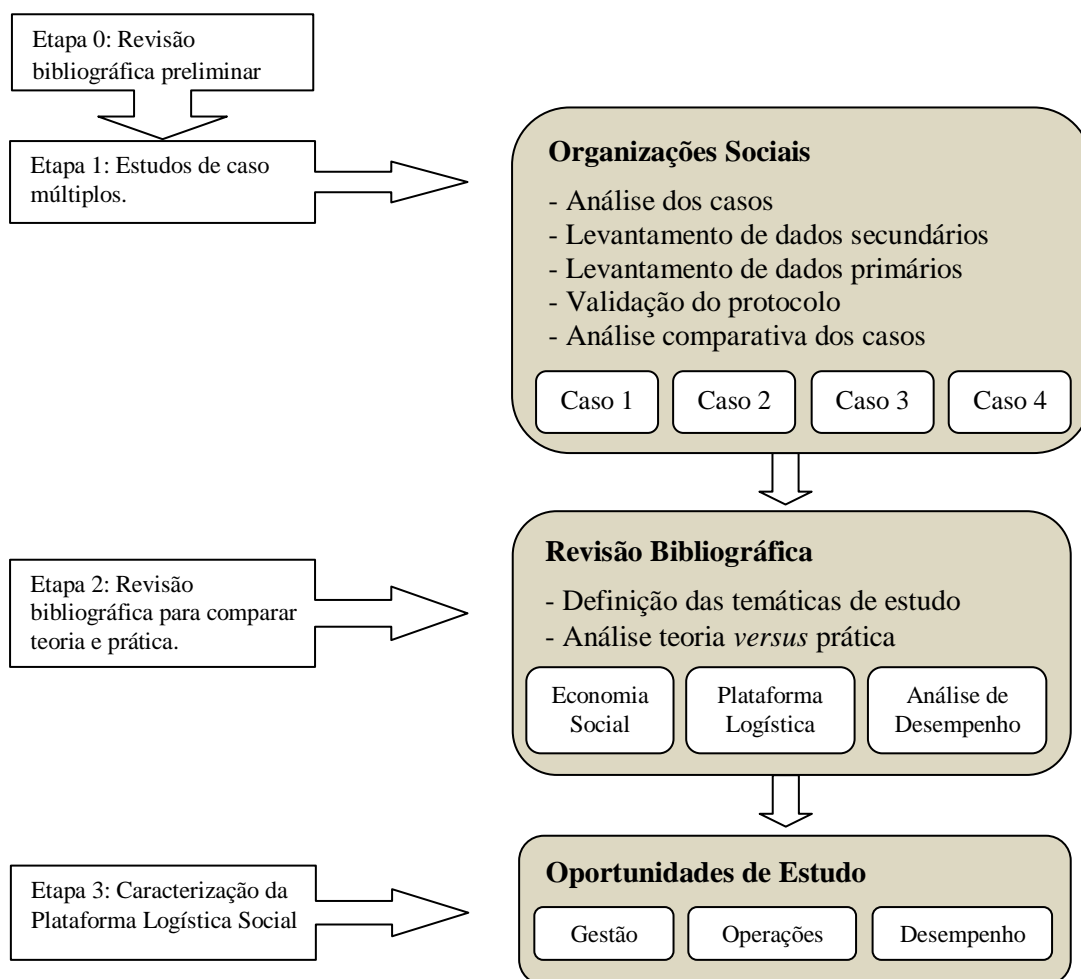
À aplicação dos conceitos abordados aos empreendimentos nomeia-se Plataforma Logística Social definida por esta autora como:

Um empreendimento logístico cuja gestão é centralizada e formada por associados e/ou cooperados capacitados a projetar uma base de recursos para alcançar novas posições no mercado onde atuam a partir da formação de parcerias e ao compartilhamento e transferência do conhecimento em grupo de todas as atividades; que está localizada estrategicamente para integrar, em uma única estrutura, as atividades logísticas (recebimento, armazenamento, transporte, distribuição e tecnologias) e os processos a um sistema de informação próprio, rápido e eficiente; que desenvolve suas atividades baseado nos princípios de solidariedade e qualidade de vida objetivando potencializar os ganhos e o bem estar social dos membros internos e externos ao empreendimento (BARBOSA, 2015).

## 6 METODOLOGIA

### 6.1 DELINEAMENTO DA ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Figura 6.1.: Estrutura proposta para a Plataforma Logística Social.



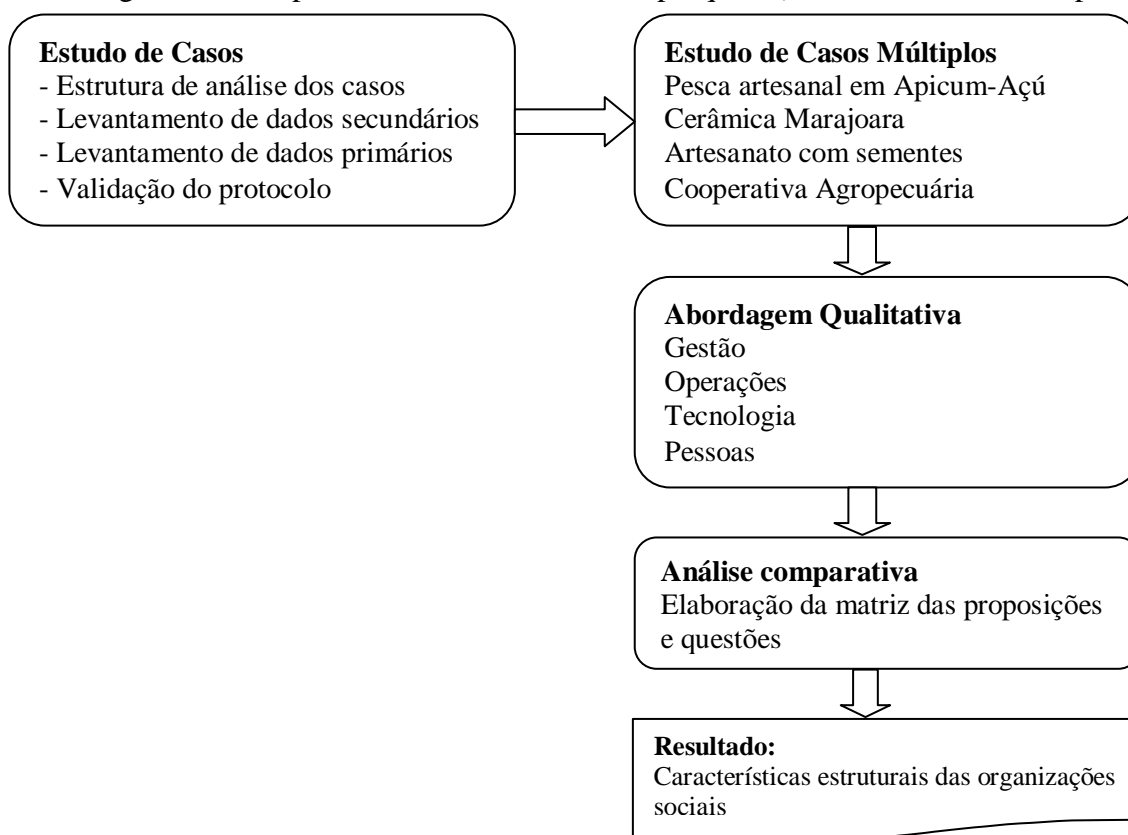
Fonte: Elaborada pelo autor.

O estudo de caso explica, explora e descreve fatos reais, a partir de dados qualitativos, permitindo profundo conhecimento do objeto estudado, sendo indicado para situações em que se deseja investigar o "como" e o "porque" da ocorrência dos eventos (YIN, 2009). A figura 6.1. ilustra a estrutura metodológica deste estudo e cada fase será explicada conforme segue.

O objetivo da Etapa 1 foi analisar os eventos contemporâneos peculiares às organizações sociais e compreender "como" ocorreu a sua formação, a sua atuação e o "por que" de suas atividades e ações, ao se considerar os aspectos logísticos (Figura 6.2).

As questões iniciais a serem estudadas corresponderam à gestão e estrutura nas formas existentes de organização social. Os dados relevantes para essas questões envolvem gestão, pessoas, tecnologia e operações. A coleta dos dados ocorreu através de registros em arquivo, entrevistas e observação direta, os quais serão analisados e triangulados para estabelecer um conceito e caracterizar uma plataforma logística para as organizações sociais. Foi necessário desenvolver uma estrutura teórica para conduzir a coleta de dados (Anexo 1) cujos questionamentos permitiram a ligação dos dados às proposições, fornecendo elementos para a análise dos dados segundo os critérios qualitativos.

Figura 6.2.: Etapa 1 de desenvolvimento da pesquisa (Estudo de Casos Múltiplos).



Fonte: Elaborada pelo autor.

A estruturação desta pesquisa destaca os principais componentes requeridos por Yin (2005) e seguem:

- ✓ Questões de estudo: definir "como" e "porque" para as organizações sociais visando o estudo conjunto de um número de casos para investigar um fenômeno e sua condição geral. Os casos individuais são estudados e comparados para manifestar características comuns e cuja análise poderá alcançar uma melhor compreensão e teorização sobre um conjunto mais amplo de casos;
- ✓ Proposição de estudo - dada a questão que pauta o estudo de caso e os objetivos traçados, as seguintes proposições para orientação inicial da investigação são colocadas: quanto à adoção de estratégias focadas na formação de parceria para conquistar novos mercados; quanto ao ambiente organizacional e o seu desenvolvimento em termos de gestão, produção, tecnologia, pessoas e logística;
- ✓ Unidades de Análise - organizações sociais que atuam em diversas localidades no Brasil, cujo diferencial competitivo é o desenvolvimento de produtos únicos, não seriados e uso de mão de obra familiar. Os casos analisados passam por mudanças em seus componentes organizacionais, financeiro e marketing que podem significar evoluções estratégicas da empresa.

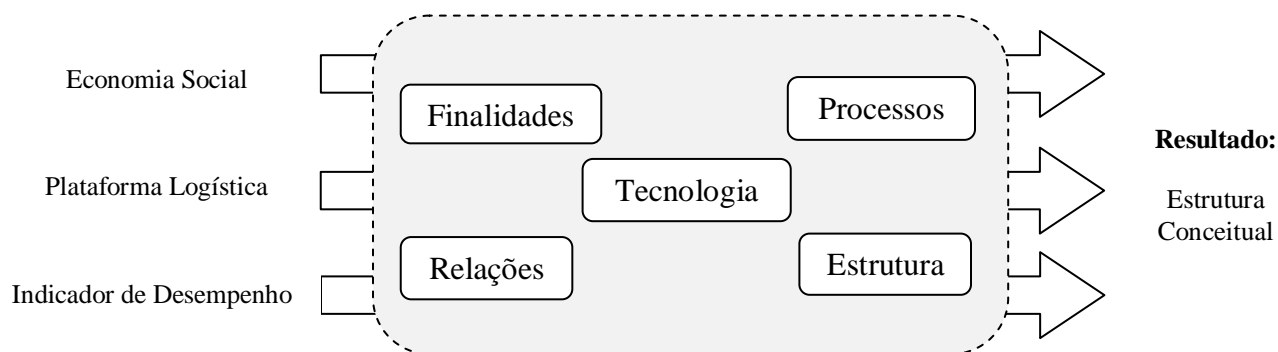
Após a etapa inicial de consulta *in loco* da realidade das organizações sociais, realizou-se uma revisão bibliográfica para mapear e avaliar o referencial teórico disponível, a fim de confrontar com o conteúdo coletado e tornar as análises conceituais e práticas mais consistentes.

O objetivo da Etapa 2 (Figura 6.3.) deste estudo foi realizar um levantamento conceitual para o desenvolvimento da pesquisa, e elaborar a estrutura conceitual das temáticas envolvidas nos estudos de caso. A pesquisa foi realizada de forma abrangente para investigar, no âmbito da temática de organizações sociais, quais as oportunidades de estudos pertinentes para preencher as lacunas existentes e contribuir para a literatura.

A primeira atividade foi definir os temas Economia Social e Plataforma Logística para o levantamento e a análise da bibliografia. A pesquisa teve como objetivo, conhecer os assuntos pertinentes ao estudo, permitindo identificar as variáveis que contribuem para a

ocorrência dos fenômenos, a saber: finalidades, relações, processos e estrutura. O elo entre as variáveis ateve-se a tecnologia.

Figura 6.3.: Etapa 2 de desenvolvimento da pesquisa (revisão bibliográfica).

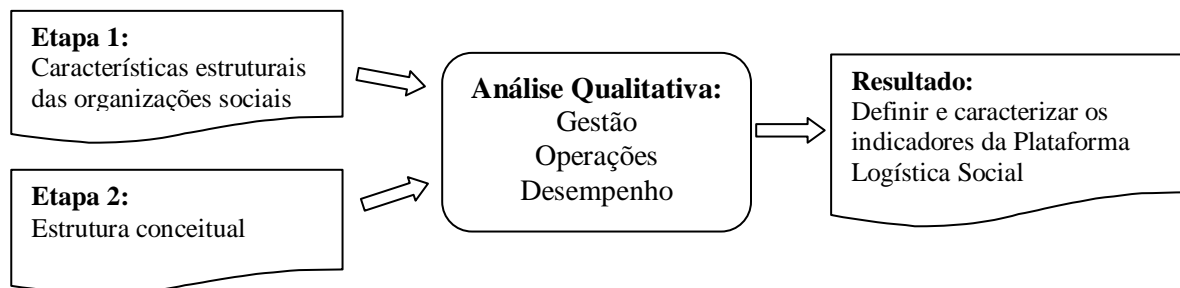


Fonte: Elaborada pelo autor.

Os questionamentos buscaram descrever a gestão, para identificar os atores envolvidos (Economia Social), os processos de produção, de operação, o produto (Plataforma Logística), e também, como as organizações poderiam se manter no mercado de modo saudável e sustentável (Indicadores de Desempenho). As questões também exploraram o como e o porquê os fenômenos aconteceram de determinada maneira, em que, inicialmente, foi aplicado um estudo piloto realizado em Apicum-Açú (MA) e, posteriormente, nos demais casos para ser validado.

A Etapa 3 integrou os resultados das Etapas 1 e 2 ilustrados anteriormente na figura 6.1 utilizados para validar a estrutura conceitual da Plataforma Logística para as organizações sociais. As características estruturais desta etapa compreenderam a coleta de dados, realizada em um determinado momento de uma amostra selecionada para descrever uma população e, posteriormente, indicar as relações entre as variáveis (Etapa 1), buscando conhecimentos iniciais sobre traços ou características de interesse sobre determinadas variáveis (Etapa 2). Na Figura 6.4 estão apresentadas as etapas realizadas para a caracterização da Plataforma Logística Social.

Figura 6.4.: Etapa 3 de caracterização da Plataforma Logística para organizações sociais.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Após o desenvolvimento e a realização das etapas 1, 2 e 3, tornou-se possível elaborar um conceito para a Plataforma Logística Social conforme descrito no último parágrafo no capítulo 5, caracterizando os seus elementos e definindo uma proposta de estrutura de indicadores de desempenho que possa ser utilizada nas organizações sociais.

Para julgar a qualidade desta pesquisa empírica, citam-se os testes de validade do constructo: validade interna, validade externa e confiabilidade. Para este tipo de estudo, Yin (2005) indica táticas que orientam para o êxito e que devem ser aplicadas ao longo da realização do estudo de caso, apresentadas no quadro 6.1.

Quadro 6.1: Tipos de testes de validade para estudos empíricos qualitativos.

Teste	Característica	Táticas do Estudo de Caso	Fase da pesquisa na qual a tática foi utilizada
Validade do Constructo	Desenvolver um conjunto operacional de medida, estabelecendo definições dos principais termos e variáveis do estudo para que se saiba exatamente o que se quer medir ou descrever.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza fontes múltiplas de evidências;</li> <li>- Estabelece o encadeamento de evidências;</li> <li>- O rascunho do relatório estudo de caso é revisado por <i>stakeholders</i>.</li> </ul>	Coleta de dados Composição
Validade Interna	Testar a coerência interna entre as proposições iniciais, desenvolvimento e resultados encontrados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faz adequação ao padrão;</li> <li>- Faz construção da explanação;</li> <li>- Faz análise de séries temporais.</li> </ul>	Análise dos dados

Validade Externa	Estabelecer o domínio sobre o qual as descobertas podem ser generalizadas. Deve-se testar a coerência entre os achados do estudo e resultados de outras investigações similares.	Utiliza lógica de replicação em estudos de casos múltiplos.	Projeto de pesquisa
Confiabilidade	Mostrar que o estudo pode ser repetido obtendo-se as mesmas descobertas e conclusões. O protocolo do estudo de caso e o desenvolvimento de um banco de dados do estudo são as táticas para o êxito deste teste.	Utiliza protocolo de estudo de caso;  Desenvolve um banco de dados para o estudo de caso.	Coleta de dados

## 6.2 DESENHO DOS ESTUDOS DE CASO

Este estudo analisou quatro Organizações Sociais com diferentes estratégias competitivas, localizadas em três regiões, Norte, Nordeste e Sul, que apresentam uma estrutura consolidada, em desenvolvimento ou com possibilidade de intervenção. A seleção destes casos permitiu a análise desejada quanto à criação, ao desenvolvimento de processos, às relações, às finalidades e à estrutura dos empreendimentos.

Uma proposição foi identificar os elementos logísticos existentes e como estes são desempenhados dentro das organizações. A estrutura de apoio foi elaborada segundo os elementos de Plataformas Logísticas, pois as organizações apresentam semelhanças quanto: à sinergia entre os elos; à gestão única na forma de cooperativa; à estrutura interna definida conforme as necessidades e; aos recursos, principalmente, o financeiro. O estudo de caso utilizado nesta pesquisa analisou as características das Organizações Sociais e identificou as relações entre os casos analisados segundo os mesmos critérios.

Para a coleta de dados secundários utilizou-se o levantamento e análise em jornais, periódicos, livros, revistas e *journals*. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas e observação direta durante as visitas aos casos selecionados. A triangulação dos dados primários e secundários permitiu uma análise qualitativa confiável.

A elaboração do protocolo de pesquisa (Anexo 1) definiu a condução das atividades, a carta de apresentação da pesquisa, o termo de consentimento dos entrevistados, o perfil dos informantes, a forma de aplicação dos questionários e a forma de compilação, tratamento e

organização das respostas. O protocolo de pesquisa foi testado no estudo piloto realizado em Apicum-Açú (MA) e, posteriormente, ajustado para novas aplicações nos demais casos.

O instrumento de pesquisa utilizado foi entrevista semiestruturada (Anexo 2) para a coleta de dados e observações e o levantamento do perfil da organização, suas atividades e operações. As questões permitiram que o entrevistado discorresse abertamente sobre as temáticas, garantindo maior aprofundamento e riqueza de detalhes, durante a entrevista.

### **6.3 PREPARAÇÃO E COLETA DOS DADOS**

Os casos, inicialmente, definidos foram os pesquisados efetivamente. Os entrevistados foram os proprietários e membros das Organizações Sociais que se encontravam disponíveis e dispostos a receber o pesquisador e a responder ao questionário. O contato inicial ocorreu via telefone, com marcação de data, horário e local. As entrevistas foram realizadas nos próprios ateliês, olarias, fazendas ou estabelecimentos e foram, devidamente, gravados com a autorização dos entrevistados. Os dados foram organizados e armazenados em arquivos de áudio, vídeo e fotográfico, obtendo-se também informações através de anotações nos questionários realizadas pelo pesquisador.

### **6.4 ANÁLISE DOS CASOS E ELABORAÇÃO DOS RELATÓRIOS**

Nesta etapa, os estudos de caso múltiplos tiveram seus dados analisados, descritos e verificados segundo as proposições iniciais de estudo: gestão, operações, tecnologia e pessoas. As informações foram selecionadas e organizadas conforme as proposições, e trianguladas entre os diversos casos, o que possibilitou a análise em relação aos demais casos pesquisados.

A análise e revisão dos relatórios individuais foram realizadas a partir das entrevistas gravadas por voz e em recursos fotográficos, permitindo a definição lógica dos eventos de forma mais fidedigna às respostas coletadas.

A estrutura pré-definida para a análise contempla os aspectos gerais das organizações, seguido dos principais serviços logísticos e de transporte, dos serviços de apoio, dos processos de



produção, do tipo e aquisição de matéria prima, da comercialização e dos benefícios da gestão na forma de Organização Social. Cada estudo de caso gerou um relatório individual com as evidências coletadas em campo, em que foram acrescentadas observações sobre os respondentes, que não foram contempladas pelo questionário de pesquisa.

Com o auxílio dos relatórios foi possível identificar as relações e os padrões entre as organizações, a partir da construção de uma matriz, assim como permitiu uma análise cruzada das diferenças e semelhanças segundo os critérios analisados. Outras contribuições foram: possibilidade de estabelecer e traduzir a visão e associar objetivos e medidas estratégicas das organizações. Independentemente do estágio do ciclo de vida, a visão das Organizações Sociais dá destaque às prioridades de ações que devem estar focadas em fatos pontuais, em especial os relacionados à oportunidade de expansão de mercado.

As análises referentes às práticas logísticas definiram as características de transporte, armazenagem, processos de produção e de aperfeiçoamento, e crescimento pessoal e organizacional como os possíveis determinantes na melhoria de desempenho.

A análise final dos relatórios tornou-se um dado de entrada para os objetivos desta tese. Um segundo resultado dos relatórios é que, na prática, as Organizações Sociais não apresentaram uma clara definição de medição de desempenho. Embora o nível de maturidade organizacional seja diferenciado entre os casos estudados, existem semelhanças quanto às práticas de gestão, às estratégias logísticas, ao marketing e à produção.

## 7 ESTUDO DE CASOS - APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA

### 7.1 DESCRIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

#### 7.1.1. A Pesca Artesanal

O município de Apicum-Açú está localizado no litoral ocidental do Estado do Maranhão e possui um elevado potencial pesqueiro e grande habilidade dos pescadores. Emancipado a 14 anos do município de Bacuri, possui 15 mil habitantes, distribuídos entre a cidade e seus arredores (comunidades). A cidade possui como infraestrutura um posto de saúde, um centro lotérico, duas agências bancárias e duas pousadas, três fábricas de gelo e uma estrada principal pavimentada entre a entrada da cidade e o porto (trapiche).

O município localiza-se estrategicamente para a pesca litorânea em uma área de atuação de aproximadamente 1.500 km<sup>2</sup> de mar, com estrutura portuária considerável para embarque e desembarque dos principais pescados (pescada, peixe-serra, peixe-pedra, gó e uritinga). Os produtos são comercializados *in natura*, sem agregação de valor, com baixo retorno aos pescadores e baixa contribuição para a arrecadação municipal (Secretaria do Desenvolvimento Territorial, 2007). Por ser também uma região de mangue, tem como produtos secundários o camarão e o caranguejo.

Na tentativa de modificar este quadro, um grupo de 21 pescadores se reuniu para organizar uma cooperativa, a COOPESLOM (Cooperativa dos Pescadores e Piscicultores do Litoral Ocidental Maranhense), para gerir empreendimentos que agregassem valor à produção e aumentassem a renda dos pescadores.

A Prefeitura faz parte deste processo e investe na estruturação da Secretaria Municipal de Agricultura e Pesca, conferindo apoio à COOPESLOM. Contudo, esta cooperativa nunca chegou a funcionar por falta de envolvimento e de credibilidade no negócio, embora se encontre legalizada. Com base nas anotações realizadas durante as entrevistas, foi possível descrever e analisar o fluxo do comércio de peixe neste município, e que será descrito a seguir.

A pesca é a principal atividade econômica do município. Todo volume pescado tem a capital, São Luis, como principal destino, além de Belém e Fortaleza. Contudo, a distância, o acondicionamento, os modais de transporte disponíveis e o manuseio não são favoráveis à

conservação do produto. O transporte até a capital ocorre em caminhões contendo recipientes plásticos de aproximadamente 1 m<sup>3</sup> de volume, nos quais são colocados os peixes e o gelo em escamas (figura 7.1 a e 7.1 b). Depois de 8 horas, o pescado chega a São Luis passando por um *ferry-boat* (figura 7.1 c) e por transporte terrestre via caminhão, seguindo para supermercados e para o mercado de peixe.

Figura 7.1.: Fluxo de mercadorias em Apicum-Açú (MA).

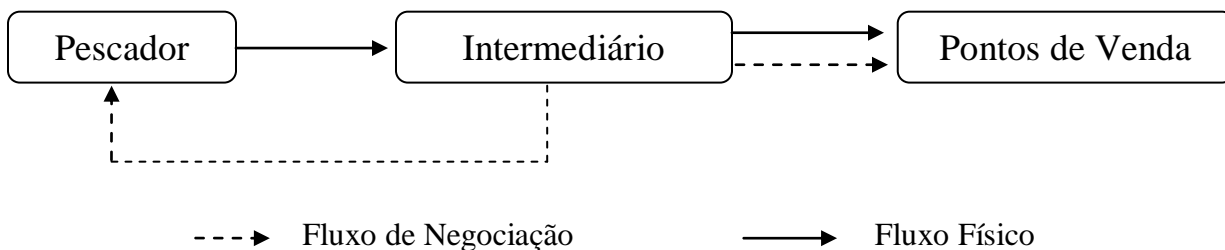


Fonte: Autoria própria.

O processo ocorre da seguinte forma: entre seis a oito dias, o pescador desempenha suas atividades em alto-mar. Ao retornar ao município de Apicum-Açú, toda a produção é entregue ao intermediário, o qual negocia com o pescador o preço do quilo do peixe, realiza o transporte do produto até a capital e a sua comercialização.

O pescador não possui participação ou benefícios nessa comercialização. Nesse processo, o mercado interno fica prejudicado, uma vez que apenas 30% do volume pescado são destinados ao consumo no município, conforme informações do Entrepasto de Pesca. Isso acarreta escassez e preço elevado conforme o pescado afasta-se do trapiche. Para ilustrar este processo, a figura 7.2 representa o atual fluxo do pescado no município.

Figura 7.2.: Fluxo físico e de negociação do pescado em Apicum-Açú (MA).



Fonte: Autoria própria.

Em todo o processo é possível destacar duas relações: a do pescador com o intermediário e a do intermediário com o mercado. A primeira relação é baseada na confiança e no conhecimento da capacidade produtiva e de negociação de ambas as partes, na qual o pescador tem como única opção de negociação àquela diretamente com o intermediário. Nesse caso, para que o pescador possa ir ao mar, o intermediário fornece o combustível, o gelo em escamas e antecipa parte do valor a ser pago, que é obtido em função da capacidade da embarcação.

Na segunda relação, entre o intermediário e o mercado, cabe ao intermediário responsabilidade pelo transporte do pescado ao ponto de venda, a negociação do preço com o pescador e a retirada de 20% do valor de mercado para benefício próprio, bem como estipular o preço de venda aos grandes varejos. Neste caso, o transporte é um serviço terceirizado, com os custos sob a responsabilidade do intermediário.

As principais dificuldades, destacadas pelos entrevistados, foram: falta de um canal que integre os produtores ao mercado consumidor, a ausência de garantias quanto ao preço mínimo pago pelo pescado, a inexistência de uma divulgação adequada do produto, a baixa especialização dos profissionais e a falta de políticas públicas governamentais a este setor.

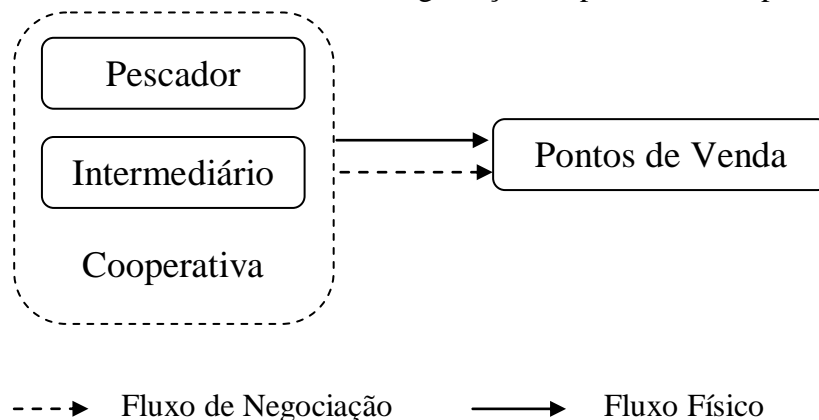
A atividade dos pescadores resume-se à pesca propriamente dita, sem maiores participações no porto quanto à conscientização ambiental. O conceito de comunidade está presente pela reunião de pescadores com vínculos de afetividade, de parentesco e reciprocidade; contudo, eles não monitoram o espaço físico e há um grande depósito de lixo visível na margem do rio, que altera o tradicional modo de vida representativa da identidade local.

Com base nas informações obtidas nas entrevistas, e descritas anteriormente, verificou-se a oportunidade de idealizar uma estrutura compartilhada para o município, que

reunisse uma câmara fria, uma fábrica de gelo e um gerador de energia a partir de resíduos sólidos. Isso permitiria aos pescadores da região tratar de forma mais adequada seus produtos, integrando-os a um ponto de vendas em São Luis e com potencial de aumentar a rentabilidade de suas atividades.

Para estabelecer esta estrutura em Apicum-Açú mantendo a pesca como principal atividade econômica foi desenhado um novo fluxo do processo (figura 7.3.) assim como, foi mantida a forma de gestão em cooperativas, para atender às necessidades da localidade e desenvolver um conceito diferenciado: a integração da força produtiva dos pescadores e a de comercialização dos intermediários, enquanto unidade representativa de um todo (cooperativa) com o mercado consumidor.

Figura 7.3.: Novo fluxo físico e de negociação do pescado em Apicum-Açú (MA).



Fonte: Autoria própria.

A análise deste novo fluxo permite observar uma relação direta na distribuição, principalmente quanto à negociação:

- *Transporte*: para a aquisição de frota própria ou para se estabelecer parcerias adequadas ao tipo de produto, pois a cooperativa possui maior flexibilidade de entrega e poder de negociação por estar diretamente conectada com o ponto de venda. Em função da distância a ser percorrida, pode proporcionar melhores condições de acondicionamento e transporte do produto, que são elementos essenciais nesse processo;

- *Negociação*: a habilidade e o conhecimento do intermediário em estabelecer um contato direto com o ponto de venda facilitam a negociação. Assim, o fornecimento é diferenciado, ou seja, *in natura*, e com o peixe beneficiado;
- *Mão de obra*: há envolvimento dos próprios sócios da cooperativa e de seus familiares, sobretudo dos jovens. Em regime contratual, é possível agregar outras pessoas para operar e gerenciar a Plataforma, bem como estabelecer parcerias para assessoramento jurídico e contábil. É importante destacar que os fornecedores da matéria-prima, os pescadores, deverão ser capacitados para um melhor aproveitamento de seu trabalho e para a qualidade do pescado;
- *Tratamento de efluentes*: a Plataforma Logística estruturada para o município compreende uma usina de geração de energia, a partir do uso de resíduos sólidos e líquidos. Para tanto, há três opções possíveis: a reciclagem de resíduos propicia a elaboração de subprodutos, utilizados como fertilizantes e rações, que podem também ser comercializados no próprio território; a água pode ser tratada e utilizada na irrigação de campos de plantio; por fim, os resíduos podem ser elementos de entrada na usina para o fornecimento de energia ao empreendimento;
- *Gestão*: a instituição de um modelo de gestão que atenda às características locais deve ser feito na forma de uma cooperativa e suas parcerias, que podem ser, por exemplo, com o governo (prefeitura) e outros órgãos de supervisão e fiscalização.

Uma gestão compartilhada contém atos administrativos com planejamentos anuais definidos por gestores. Qualquer mudança tem que ser aprovada por um comitê de gestão, composto por representantes de cada uma das partes. Quanto ao capital de giro inicial em cooperativas, este é definido por quotas aos associados e, complementarmente, junto ao governo do Estado ou através de financiamentos. Os custos deverão ser cobertos pela receita gerada pelo empreendimento e as sobras aplicadas em sua melhoria, ou em atividades de apoio à cadeia produtiva.

A flexibilidade da produção e de sua administração são características de pequenas empresas. Porém, com a complexidade dos negócios e com a expansão da cadeia de valor, torna-se necessário um melhor desenvolvimento das competências centrais para manter a competitividade. Na pesca artesanal, a maior agregação de valor ocorre no compartilhamento das funções da cadeia, sendo as iniciais: de desenvolvimento do produto; e as finais: de distribuição e exportação. Elas podem ser desempenhadas como uma Plataforma Logística, além das funções

intermediárias (meios de produção), nas quais é possível compartilhar recursos em nível de produção.

A compra em larga escala e os menores preços são destaques na redução dos custos para a cooperativa. Adaptar-se às mudanças no cenário dos negócios é importante à sobrevivência da empresa, e o sucesso é consequência da forma de governança, coordenação do sistema e minimização dos custos de transação. Para estimar os possíveis ganhos na configuração de uma plataforma, Bialoskorski Neto e Marques (1998) partiram do ponto de vista neoclássico para analisar uma cooperativa de agroindústria. Eles consideram o retorno econômico, a quantidade do fator de produção trabalho e a quantidade do fator de produção capital para chegar a uma função do retorno de uma firma de agroindústria.

Com a premissa dos possíveis ganhos tecnológicos, Bialoskorski Neto e Marques (1998) concluíram que, organizar-se em cooperativa é viável quando a quantidade do fator de produção trabalho é maior que a quantidade do fator de produção capital. A partir dessa ótica, ao analisar a estrutura idealizada para o município de Apicum-Açú destacou-se a escassez inicial do fator de produção capital e a abundância do fator de produção trabalho.

Conforme o empreendimento cresce, surge a necessidade de melhorar sua *performance* e de especializar as atividades, para viabilizar a competitividade no mercado. Na visão de Bialoskorski Neto e Marques (1998), para a cooperativa se capitalizar e possibilitar novos investimentos são possíveis três alternativas:

- Capitalizar via associados, cuja dificuldade financeira é real, uma vez que comumente estes buscam a cooperativa para capitalizarem-se, sem necessariamente capitalizá-la;
- Capitalização por meio de financiamentos bancários, que é a forma mais comum atualmente, embora os juros e o risco sejam elevados frente às flutuações de preços;
- Abertura da empresa (cooperativa) ao capital de risco, com maior atração de recursos a custos mais baixos e a participação do investidor nos riscos e nos resultados.

Esta última forma de capitalização da cooperativa pode estimular o associado a tornar-se mais participativo no negócio. Contudo, é importante que seja adequado a cada ramo de atividade e a uma dada localidade. Esta visão encadeia outro processo de análise: a separação entre propriedade e controle. Em cooperativas, nas quais a decisão do conselho ocorre a partir do

voto individual, independente da participação no capital ou de movimentação enquanto produtor, o cooperado com maior envolvimento e riscos associados ao desempenho, têm o mesmo poder que outro cooperado menos participativo.

Assim, a maximização do resultado na cooperativa dar-se-á na propriedade particular de cada associado. Os custos reduzidos ocorrem em função do baixo custo de oportunidade do capital, uma vez que é subdividido inicialmente, e também em função dos menores custos de transação e da baixa especificidade dos ativos.

Na atividade de pesca em Apicum-Açú, agregar os serviços do intermediário à cooperativa implica em um bom planejamento estratégico, com foco em marketing, finanças, produção/tecnologia e governança. Nesse caso, coexiste um amplo horizonte de investimento de menor escala, porém com uma gestão deficiente.

Segundo o Ministério da Pesca e Agricultura (2003) variáveis como: gestão do uso, econômicas, culturais, sociais, políticas e biológicas são condicionadas pela tutela do Estado, para que haja o acesso aos recursos pesqueiros. Assim, o acesso é limitado ou regulado por meio de licenças de pesca, destinadas a um dado recurso ou área de pesca, vinculado ou não a um conjunto de regras que asseguram o uso sustentável dos recursos pesqueiros.

No setor da pesca é importante que haja um planejamento de longo prazo que contemple, por exemplo, um preço mínimo a ser pago ao pescador, bem como um acordo com o mercado consumidor para absorver a produção. No momento da comercialização haverá um direcionamento correto para a venda e um escoamento da produção. Uma gestão bem elaborada, e no caso descrito também compartilhado, aliada à motivação e confiança no negócio, conferem benefícios ao desenvolvimento sustentável em função do equilíbrio do sistema, do envolvimento e da participação de todos na atividade econômica do local.

O desenvolvimento sustentável é um diferencial a essas organizações. A melhoria da qualidade de vida e ambiental envolve ações que minimizem a disposição de resíduos no meio ambiente. As organizações podem otimizar a matéria-prima e as fontes de energia, com o uso de tecnologias que promovam reentradas na cadeia produtiva.

Nessa nova estruturação, áreas destinadas ao ensino da pesca, capacitação dos pescadores, manutenção das embarcações e tecnologias voltadas à reciclagem de resíduos são elementos fundamentais na Plataforma Logística Social. O beneficiamento do pescado é um ponto de destaque. Ele diferencia o produto na região, com maiores horizontes de expansão,



como o fornecimento do pescado na forma de corte em postas, filetagem e eviscerados. Fisicamente, a Plataforma Logística do município destinaria um espaço a esse tipo de atividade, assim como para agregar valor aos resíduos do peixe, que podem ser utilizados na fabricação, por exemplo, de artesanato. É uma alternativa à introdução de novas pessoas e processos.

No contexto de Apicum-Açú (MA), os aspectos logísticos e ambientais foram considerados na proposição de uma estrutura de desenvolvimento e aumento de geração de renda seguindo os princípios da Economia Social e da Tecnologia Social. Um incremento de gestão, de reorganização do espaço, de estratégias, de mudança de práticas ou de qualificação de pessoas, poderia mudar a visão e prover melhorias a todos os envolvidos no processo.

Os pontos de destaque dessa estrutura corresponde à atividade econômica, à sua localização geográfica, proximidade entre os componentes da cadeia, flexibilidade e disponibilidade no fornecimento de insumos, bem como quanto ao fluxo de informação. A estruturação das relações e a reunião de pessoas seriam as principais barreiras na efetivação de uma Plataforma Logística no local, pois a falta de conhecimento e de gestão organizacional e de pessoas são os entraves na promoção de mudanças.

### **7.1.2 A Cerâmica Marajoara**

A cerâmica marajoara faz referência à fase cerâmica pré-histórica da ilha de Marajó, representada pela produção oleira e as cerâmicas da cidade de Belém (PA), sendo um símbolo do Estado do Pará, por representar a cultura nativa da região.

Para Schaan (2003) as coleções cerâmicas permitem conhecer a história da região, influenciando a inserção e a permanência dos artesãos ceramistas na confecção das peças. O trabalho artesanal em cerâmica no Distrito de Icoaraci surgiu com a missão religiosa dos carmelitas, proprietários de fazendas, localizadas no bairro do Paracuri, sendo que, as primeiras olarias se instalaram nessas fazendas para a fabricação de peças utilitárias (TAVARES, 1996).

O trabalho artesanal dos ceramistas em Icoaraci é determinado pela dinâmica social, histórica e econômica, especialmente na cidade de Belém. A cidade concentra o maior número de postos de trabalho nas áreas de comércio e serviços, e apresenta uma atividade econômica local assentada no setor terciário tradicional (SÁ *et al.*, 2006). O local é reconhecido pela forma de

trabalho assentado na tradição familiar e pelo conhecimento de ofício, que retrata a memória cultural da fase marajoara de arqueologia brasileira (SCHAAN, 2003).

Assim, o surgimento da produção de peças em cerâmica no bairro do Paracuri está relacionado à confecção de peças lisas, utilitárias, sem pintura e para ao uso doméstico (XAVIER, 2006). Portanto, a produção dos artesãos ceramistas de Icoaraci relaciona-se à formação social, econômica e política do povo paraense. O trabalho desses artesãos permite a difusão da cultura e a dinamização da economia local.

A confecção de peças em cerâmica utiliza insumo de origem mineral, extraído nas margens de rios e de igarapés, localizados no próprio local e nos Distritos de Outeiro e de Mosqueiro, em Belém/PA. As peças em cerâmica apresentam características únicas cujo diferencial é a transmissão de conhecimento entre gerações de famílias. As peças possuem um estilo decorativo impresso e o trabalho retrata a influência das diferentes ocupações territoriais.

As relações de trabalho são familiares ou assalariadas, sem registro formal, além de existirem autônomos remunerados por produção ou empreitada. Dias Filho e Oliveira (2006) apresenta as principais características da produção de peças em cerâmica como: Produção seriada em pequena escala e que apresenta características de produção empurrada; Tradição no modo de fazer sustentada pelo valor de posse característico de um determinado território; Uso de insumos típicos da região amazônica; Presença de poucas pessoas que realizam diversas atividades; Divisão de tarefas conforme o saber-fazer dos envolvidos, aumentando o tempo de fabricação das peças; Transmissão informal do conhecimento.

Este distrito está localizado na zona norte da cidade de Belém, dividindo-se em três microrregiões: Ponta Grossa, Paracuri e Agulha, que se subdividem em nove bairros conforme ilustrado na figura 7.4. (FERRETE, 2005). As análises a seguir referem-se ao bairro de Paracuri onde se concentram as olarias de cerâmica marajoara.

Figura 7.4.: Distrito de Icoaraci divididos em bairros.



Fonte: Companhia de Desenvolvimento e Administração da Área Metropolitana de Belém (CODEM) - Distritos Administrativos, 2002.

Distante 18 km da região central, via Rodovia Arthur Bernardes, ou a 20 km, via Rodovia Augusto Montenegro, o bairro do Paracuri é o mais populoso com 8.771 habitantes (IBGE, 2000), apresentando em média 80 olarias e 212 artesãos cadastrados na SETER (2009). Em torno de 80% das olarias situam-se as seguintes ruas: travessa Soledade; travessa Espírito Santo; travessa Coronel Juventus Sarmento; 02 de dezembro; e Livramento. A travessa Soledade se destaca pela produção e comercialização das peças, concentrando o acesso de turistas e demais compradores. Os moradores do bairro desenvolvem a produção de peças cerâmicas como atividade comercial e econômica.

O bairro apresenta facilidades de acesso, via igarapés que formam a bacia hidrográfica do Paracuri, com 34,60 km<sup>2</sup> de extensão. Essa trafegabilidade é utilizada para o fornecimento de matéria prima (argila) após sua extração, além da atividade de pesca (MONTEIRO, 2006).

A vila de Icoaraci foi incorporada como área urbana de Belém após a abertura da Rodovia Arthur Bernardes, em 1940, e da Rodovia Augusto Montenegro, na década de 70 (TRINDADE JR., 1998). O acesso via rodovia permitiu o aumento do povoamento e configurou uma alternativa para a chegada de munícipes e turistas até a vila, tornando-a mais atrativa economicamente.

Outro benefício foi a criação de uma área no centro da vila, para a comercialização das peças em cerâmica. A comercialização ocorre nas principais ruas da vila, atraindo turistas e outros compradores, impulsionando as vendas e a divulgação da produção cerâmica, realizada em Paracuri.

O artesanato marajoara está associado à cultura do Estado do Pará e favorece a comercialização em demais mercados de maior aceitação e valor comercial. Os traços marajoaras podem ser identificados em diversos pontos da cidade, como em ônibus, fachadas de edifícios e pinturas em cruzamentos de ruas.

Atualmente, o distrito de Icoaraci possui um espaço revitalizado situado na orla, ocupado por alguns artesãos associados à Sociedade Amigos de Icoaraci (SOAMI). Este espaço possui dez lojas, e cada uma é compartilhada por três associados, onde há exposição e venda das peças, conforme figura 7.5.

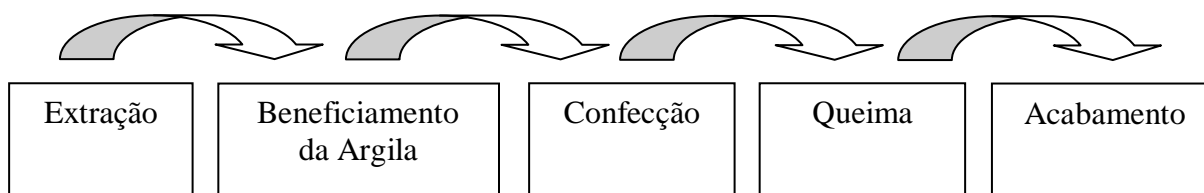
Figura 7.5.: Concentração dos pontos de comercialização em Icoaraci (PA).



Fonte: Autoria própria.

A cadeia da cerâmica marajoara é pequena, simplificada e composta por "barreirenses" (responsáveis em retirar a argila), produção e comercialização representadas na figura 7.6. A proximidade geográfica e a facilidade de comunicação são as principais características que facilitam a produção das peças. O fluxograma do processo de fabricação é apresentado na figura 7.6, e as etapas serão descritas a seguir.

Figura 7.6.: Fluxograma do processo de fabricação de peças em cerâmica.



Fonte: Autoria própria.

Os barreirenses são os responsáveis pela extração de argila, somando o total de quatro. A jornada de trabalho é influenciada pelo nível da maré nos igarapés da região. As saídas ocorrem diariamente, por meio de canoas, totalizando oito barreirenses, divididos em três fornecedores espalhados naquela área. A coleta da argila ocorre em áreas legalmente autorizadas para a extração.

A argila é retirada de uma profundidade de 20 a 30 metros abaixo da terra. O tempo de transporte, considerando ida e volta, totaliza 2 horas, e os instrumentos utilizados são "cortadeira", terçado, machado e lanterna. A capacidade de cada canoa é de 70 a 80 blocos de argila, que são descarregadas pela manhã nas proximidades das olarias.

Cada bloco de argila é descarregado da canoa, seguindo para uma carroça e descarregado no espaço físico do barreirense chamado de "barracão". Cada barreirense possui sua máquina, "maromba", que utiliza água para amassar e limpar a argila, ou seja, são retiradas impurezas como raízes de árvores. Este é o processo de beneficiamento da argila, geralmente realizada no período vespertino. A argila coletada possui dimensões de 20 cm ou 30 cm, largura de 10 a 15 cm, peso variável entre 5kg e 10 kg e é inserida nas "marombas" para serem modeladas em blocos retangulares.

A argila sai limpa através da base da máquina em formato único retangular e cortada em comprimento padrão de 30 cm, e peso de 15kg. O preço da argila é de R\$ 1,50 a R\$ 2,00 por quilo. A remuneração dos barreirenses é baixa, em torno de 20% do total arrecado. Os maquinários e o transporte são ilustrados na figura 7.7.

Figura 7.7.: Atividades dos barreirenses em Icoaraci (PA).



Fonte: Autoria própria.

Os barreirenses trabalham para os fornecedores que detêm os meios de produção e os instrumentos de trabalho. O transporte é de responsabilidade do barreirense, configurando também um trabalho familiar. Esses fornecedores possuem facilidade de acesso, via modal marítimo e terrestre. Em função das pequenas distâncias percorridas em solo, as entregas nas olarias são realizadas com o uso de "carros" confeccionados em madeira, rodas e cabos para a tração humana, em que há disponibilidade de entrega a qualquer momento, no modelo *just in time*.

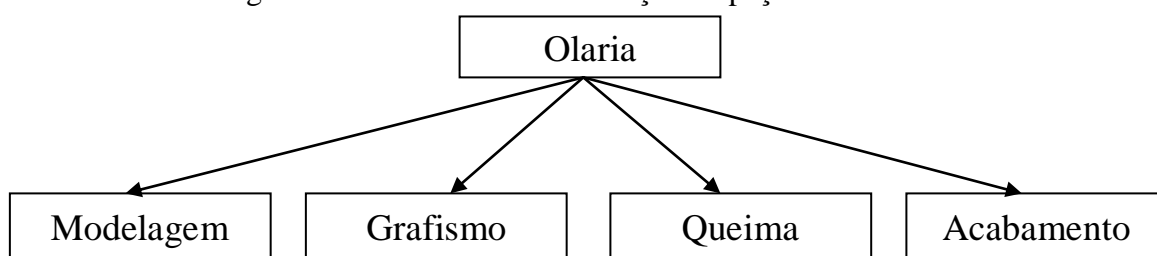
A troca de informação e os pedidos são realizados, pessoalmente ou via telefone móvel. A opção pelo uso de canoas deve-se à facilidade de acesso através de igarapés, que desembocam nas ruas do bairro ao ponto mais próximo do local, destinado à limpeza da argila.

A distância percorrida para a coleta da argila nas margens dos rios é maior em relação à distância entre o descarregamento, local de limpeza e entrega às olarias. A atividade de coleta

tem a duração média de 4 horas, o descarregamento de 30 minutos, a limpeza de 2 horas e a entrega conforme o recebimento dos pedidos.

Nas olarias, o processo de produção de peças cerâmicas apresenta características simplificadas quanto ao modo e recursos. O principal objetivo é criar valor por meio da apropriação de elementos naturais e característicos da região. A habilidade dos artesãos é vista nas atividades desenvolvidas nas olarias, divididas em quatro etapas de produção: modelagem; grafismo; acabamento; e comercialização. O fluxo das atividades está ilustrado na figura 7.8. As atividades serão descritas a seguir.

Figura 7.8.: Processos de fabricação de peças cerâmicas.



Fonte: Autoria própria.

A etapa de modelagem representa a habilidade do oleiro/artesão no torno (máquina que auxilia o artesão a modelar a argila). O bloco de argila é dividido em unidades menores de, aproximadamente, 500g, conforme o tipo de peça a ser produzida. A argila é novamente manuseada para a retirada de outras impurezas e segue para a moldagem no torno. Depois de moldada em seu formato final, a peça, inicialmente, é seca ao sol, cuja duração varia conforme o tamanho da peça, podendo levar mais de 24 horas. Após a secagem, a peça é lixada e sua superfície fica plana e sem imperfeições, pronta para seguir a próxima etapa (figura 7.9.).



Figura 7.9.: Modelagem e secagem das peças cerâmicas.



Fonte: Autoria própria.

A segunda etapa é o grafismo, onde um desenhista traça os contornos característicos da arte marajoara que valorizam as peças. A atividade seguinte é chamada de "engobo", quando a peça recebe a primeira base de pintura, definindo sua cor básica.

O grafismo é fundamental para a peça e envolve várias pessoas. Após os primeiros contornos, a peça passa para o "nicador" e recebe diversos traços que preenchem as formas iniciais, "nicação", seguindo para a queima em forno, conferindo a firmeza final da peça (figura 7.10. e 7.11.).



Figura 7.10.: Grafismo das peças cerâmicas.



Fonte: Autoria própria.

A quarta etapa é a de queima das peças, cuja duração é de 8 a 10 horas. As olarias de Paracuri utilizam o forno movido à lenha e é a etapa mais demorada. A última etapa é a de acabamento, onde as peças recebem os retoques finais, como pinturas e desenhos, bem como a impermeabilização com produtos químicos, como tintas, betumes e querosene. A finalização ocorre com a cera que confere brilho e embeleza a peça.

Figura 7.11.: Queima e acabamento das peças cerâmicas.



Fonte: Autoria própria.

As peças possuem traços arqueológicos próprios ou estilizados, seguindo a criatividade do artesão, podendo ser lisa e sem pintura, assim como rica em detalhes e pinturas, sendo estes objetos de decoração os principais produtos de comercialização. A peça resulta do trabalho de diversos profissionais que atendem às preferências de compradores locais e globais.

O espaço físico de confecção das peças é conhecido como olaria, ateliê ou oficina. As olarias funcionam seis dias na semana, algumas sem paradas durante o dia, pois é comum os proprietários residirem atrás de seus estabelecimentos comerciais. Os que possuem loja própria fabricam as peças na área atrás de suas residências (quintal). O ritmo da produção e a organização do tempo são influenciados pelas condições climáticas da região e pelo volume de encomendas.

Os artesãos tem o foco na produção efetiva das peças, sendo que alguns desenvolvem atividades administrativas por serem os próprios gestores. A divisão do trabalho nas olarias ocorre segundo o saber, tempo de atuação na profissão e a habilidade requerida em cada etapa.

O aprendizado da técnica artesanal é demorado e acompanha o crescimento dos familiares, inserindo filhos e outras pessoas na atividade artesã. As técnicas de grafismo são antigas e alguns instrumentos rudimentares. Os maquinários utilizados na produção foram adaptados ou desenvolvidos pelos próprios artesãos como a "maromba".

Quanto às embalagens, as peças são transportadas em caixas de madeira ou de papelão e envoltas por jornal protegendo-as de atrito e possíveis quebras, ou avarias. O preço de venda das peças varia conforme o tipo de grafismo e pintura. A partir da comercialização, os artesãos avaliam a aceitação da peça pelos compradores e refazem os planos de produção.

A análise da cadeia do artesanato marajoara de Paracuri evidencia características logísticas quanto à comercialização das peças. Muitos artesãos mantêm seus pontos de comercialização no bairro do Paracuri, em frente de suas residências ou olarias. Essa opção, segundo relatos, facilita os aspectos logísticos, em especial o de transporte e de informação.

As práticas comerciais são semelhantes, há pouca variação de preço e das peças. Não há distinção ou preocupação quanto, ao direito de propriedade, e de reconhecimento da peça produzida. O lucro com o artesanato tende a ser maior quando os artesãos-proprietários economizam com transporte e aluguel de pontos de venda. A facilidade de acesso aos fornecedores é um grande diferencial.

Todos os elos da cadeia ganham com essa prática, diferenciando a margem conforme a apropriação ou não dos bens de produção. A distância percorrida entre o fornecimento, produção e consumo dos insumos é pequena, facilitando a diminuição de custos com transporte.

O fluxo de produto e informação está bem definido, não existem bloqueios. Porém, a proposição de uma estrutura e de gestão pode aumentar os benefícios desta atividade econômica.

Essa estrutura concentra as atividades de gestão e comercialização das peças produzidas nas olarias. Dessa forma, os artesãos mantêm o foco nas atividades de produção, tendo apoio em relação ao aperfeiçoamento de técnicas e de comercialização. O papel da estrutura corresponde à busca por melhores preços de venda, por novos mercados e disposição de um espaço disponível para o armazenamento das peças.

A localização do bairro do Paracuri facilita o uso dos modais rodoviário e marítimo, característicos da região amazônica. A localização estratégica destas organizações auxilia no escoamento da produção, por meio de modais que apresentam menores custos de transporte, como o fluvial.

O beneficiamento da argila, através da confecção de peças cerâmicas, é o grande diferencial devido à agregação de valor, tornado-as conhecidas em mercados diversos e longínquos. A forma de ocupação do espaço e de desenvolvimento das atividades não apresenta preocupação com as questões ambientais, e a existência de um espaço de formação e qualificação auxiliaria na conscientização da população.

Os resíduos gerados durante o processo de produção são reaproveitados. Uma peça defeituosa ou quebrada é triturada ou destinada à recomposição de calçadas ou de contrapisos na própria fábrica. Porém, essa prática não está presente em todas as olarias, o que atrasa o desenvolvimento sustentável.

Embora os artesãos utilizarem os mesmos meios de produção e produzirem peças semelhantes, a proposição da Plataforma Logística centralizaria as atividades comerciais e de armazenagem e estocagem, permitindo que o oleiro-artesão concentrasse suas atividades na redução de seus custos de produção, por exemplo.

A principal matéria prima, a argila, por ser um recurso mineral não renovável está passível de exaustão e esgotamento de jazidas. Esse é um fator ambiental que precisa ser controlado em Icoaraci, pois os barreirenses coletam argila em lugares legalmente autorizados, mesmo que muitos decidem por coletas em locais privados, gerando conflitos.

Tornar a prática da coleta obrigatória em regiões legais é um desafio que envolve outros atores não destacados, como cooperativas, sindicatos e associações, bem como maior atuação do poder público no estabelecimento de leis, que favoreçam a extração, a perpetuação da produção cerâmica na região e o cumprimento destas.

É possível destacar a mobilidade social de barreirenses para lugares mais afastados da produção de peças. Essa mobilidade é devido à busca por outras áreas para a coleta da argila. O bairro Paracuri está suscetível à inundação e perceptível durante os períodos de forte chuva Amazônica.

Em entrevistas realizadas com os donos de olarias desta região, identificou-se que o principal problema, corresponde ao acesso ao Paracuri, em que os relatos apontam para o descaso com a infraestrutura de transportes e de vias para tal.

O acesso ao bairro é um ponto a ser destacado por estar afastado do grande centro comercial de Icoaraci, onde circulam os turistas e compradores. Esse é um fator que influencia na variação das vendas, pois é difícil para o potencial comprador ou turista se deslocar até o bairro.

Os compradores, que chegam ao Paracuri residem na cidade de Belém, são locais que conhecem e se arriscam, pois é um bairro de periferia e apresenta todos os problemas socioeconômicos existentes nesses lugares, como a ausência de segurança aos moradores ou visitantes.

As vias de acesso não são sinalizadas, em que, em períodos chuvosos provocam alagamentos e o sistema de esgoto e de águas pluviais são inadequados. Tanto o acesso rodoviário, quanto o fluvial, é prejudicado em virtude de suas más condições e de bloqueios, como casas construídas sobre os rios e igarapés que cortam a região.

O desafio dessa estrutura é a integração com o poder público e prefeitura, para a melhoria do entorno, assim como para a conscientização dos artesãos em reagir em conjunto para uma melhor comercialização de seus produtos. Muitos artesãos não identificam as possibilidades de melhorias com a atuação em conjunto, sendo que muitos saíram de cooperativas e associações, devido aos baixos benefícios conseguidos.

### 7.1.3 Artesanato com Sementes

A confecção de artesanatos está direcionada à possibilidade de criar e elaborar artefatos vinculados ao ambiente do trabalho, como uma forma de sobrevivência e bem estar, individual e coletivo, cujo diferencial é a produção a partir de habilidades manuais (CHITI, 2003).

O artesão é agente de mudança e tem como fonte de inspiração suas vivências e o seu cotidiano, durante a confecção de seus produtos. A criação de valor está relacionada ao desenvolvimento da criatividade do artesão em prover o uso de insumos diversos, e de meios de produção que atendam às suas necessidades. Como resultado tem-se peças únicas que possuem um apelo ecológico e social, facilitando sua inserção em mercados diversos.

A produção é seriada e as peças são utilitárias e funcionais. O caráter exclusivo das peças advém do processo de concepção e de produção, que utilizam a matéria prima disponível ou característica de uma localidade. Embora o artesanato seja estimulado como uma alternativa de geração de renda, ele expressa um valor estético que promove a geração de valor e rentabilidade econômica.

A relação entre design e artesanato envolve questões diversas, como a articulação entre arte e indústria. O design corresponde à forma, um atributo físico que representa valores, tradições, idéias e condições materiais. Essa é a forma inovadora de integrar criatividade e conhecimento, e de gerar valor na produção artesanal em processos sociais e tecnológicos. A essência da arte está intrínseca nas peças produzidas e o artesão é o facilitador das mudanças. Contudo, o reconhecimento econômico e o retorno financeiro são baixos, pois as organizações sociais tem dificuldade em inovar para transformar valor estético em valor econômico e financeiro.

Atualmente, a realidade financeira dos artesãos apresenta dificuldades pela falta de recursos para investir em novas técnicas ou equipamentos, que aumentem sua escala de produção, e haja o devido reconhecimento do valor de seu trabalho. Esse cenário apresenta pessoas em idade produtiva, que empreendem no artesanato como uma forma de sobrevivência e, assim, buscam alternativas de impulsionar a competitividade e o desenvolvimento regional.

Outro destaque é a preferência de consumo e o estilo de vida que determinam a importância e o nível de aceitação do artesanato (DOUGLAS e ISHERWOOD, 2004). A lógica

do consumo é o foco para haver mudanças de perspectivas na sociedade, e na forma de se relacionar com os produtos. A mudança do foco permite análises e interpretações que privilegiam aspectos de mercado.

Para Jollant-Kneebone (2003) o futuro do mercado é solicitar peças originais de baixo preço. A exclusividade e originalidade do artesanato possibilita o diálogo entre a arte e a economia. O desafio é torná-lo aceito como parte do fluxo econômico que está assentado na produção sustentável. É uma possibilidade que equilibra os anseios e necessidades dos produtores com a demanda dos consumidores.

Os elementos que caracterizam o artesanato, independente da localização geográfica, são: trabalho manual; funcionalidade; seriação; valor estético e decorativo; durabilidade; tipicidade; e tridimensionalidade (CHITI, 2003). No Brasil, o artesanato corresponde a 3% do Produto Interno Bruto do país e gera renda para mais de 9 milhões de artesãos. Portanto, é um mercado em expansão que não dispõe de políticas públicas voltadas para o setor (ARTEPAN, 2008).

A Associação dos Artesãos da Praça da República (ARTEPAN) é uma associação que atua na principal praça da cidade de Belém (PA), onde ocorre a Feira do Artesanato, aos domingos. Os artesãos associados pagam mensalmente uma taxa de R\$ 30,00 para expor seus produtos, dispondo de barracas padronizadas e montadas sob a responsabilidade da associação.

A feira do artesanato existe há 26 anos e é um ponto turístico bastante visitado, cuja variedade de produtos está dividida entre artesanato, roupas e alimentos típicos da região. A feira reúne na praça cerca de 700 trabalhadores informais todos os domingos, sendo 300 deles do setor de artesanato, gerando em torno de R\$ 8 milhões por ano (Figura 7.12).

A Feira do Artesanato ganhou o título de "Patrimônio Cultural da cidade de Belém", recebendo em média, 50 mil pessoas por domingo. A cidade também dispõe de outro espaço fixo, destinado à exposição de artesanato regional, denominado de Espaço São José Liberto, conhecido como Polo Joalheiro.

Este espaço foi inaugurado em 2002 e é uma referência cultural, turística e comercial, que funciona em um patrimônio arquitetônico de Belém. O prédio abriga espaços como Capela, Museu de Gemas, Polo Joalheiro, Coliseu das Artes e a Casa do Artesão. Para que os produtos sejam expostos neste espaço, é necessária uma avaliação de qualidade e originalidade da peça, o que limita o acesso a poucos artesãos.



Figura 7.12.: Feira do Artesanato em Belém (PA).



Fonte: Autoria própria.

O destaque é o Polo Joalheiro que reúne produtos de alto valor agregado e de qualidade, produzidos a partir de metais e gemas minerais provenientes da natureza. Os principais insumos são sementes, cascas, fibras e palhas. A joalheria local apresenta uma estética mais contemporânea, representando uma linguagem local à esfera global.

Essa diferenciação é possível com o uso de técnicas artesanais e industriais aliadas à criatividade e inovação de designers e produtores. Eles são os responsáveis em conferir beleza e versatilidade aos elementos naturais da floresta, tornando as peças em joias preciosas, que encantam e seduzem os visitantes.

No Espaço São José Liberto, o artesanato ocupa uma área de 500 m<sup>2</sup> e comercializa produtos de 200 artesãos paraenses de todas as regiões do Estado. Os produtos são vasos, urnas indígenas, brinquedos de miriti, cerâmica decorativa contemporânea, artesanato mineral, essências da Amazônia, doces e licores regionais, bolsas, cuias decorativas e adornos de sementes (Figura 7.13).

Figura 7.13: Espaço São José Liberto em Belém (PA).



Fonte: Autoria própria.

Este espaço dispõe de um centro de formação profissional particular que oferece cursos de joalheria básica e avançada com duração de três meses cada, a Escola Rahma. Além da comercialização de joias e artesanato, é possível encontrar serviços de limpeza, encomenda e conserto de joias, sendo um telecentro de informação e negócios.

No Pará, mais de 5 mil pessoas atuam em um dos ramos do cooperativismo, entre as 300 cooperativas legalizadas no Estado (JORNAL O LIBERAL, 2012). O sistema de Organização das Cooperativas Brasileiras (SESCOOP) reúne 10 milhões de associados no Brasil, sendo 82 mil no Estado do Pará.

A principal cooperativa de artesãos da cidade de Belém (PA) é a Cooperativa de Artesãos do Pará-Amazônia (COOARPAM). Ela reúne 24 artesãos, e resulta do esforço em desenvolver o cooperativismo como uma ferramenta para alcançar desenvolvimento socioeconômico, por meio de suas produções artesanais.

A formação desta cooperativa ocorreu a partir da união de alguns artesãos pertencentes à Associação dos Artesãos da Praça da República (ARTEPAN). Estes artesãos



buscavam por novos mercados e oportunidades de exposição em feiras, pois a Feira do Artesanato funciona apenas aos domingos, provocando a variação na renda gerada.

Outros fatores, como a existência de camelôs e ambulantes na praça, a falta de segurança e a variação das vendas, ajudaram na criação da cooperativa. Contudo, os artesãos cooperados ainda possuem suas barracas e expõem na Feira do Artesanato.

A COOARPAM foi fundada em fevereiro de 2011 graças ao apoio da OCB-SESCOOP/PA no processo de planejamento e organização da cooperativa. Essa parceria tem dado resultados promissores, estimulando muito o grupo. A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) atua em nível nacional, enquanto que o SEESCOOP é uma instituição jurídica de direito privado sem fins lucrativos, responsável pelo ensino, capacitação profissional, monitoramento e promoção social dos cooperados, seus familiares, e trabalhadores das cooperativas. A OCB-SESCOOP é responsável em realizar um estudo de viabilidade econômica do possível negócio, oferecendo orientações jurídicas e administrativas de forma que, a cooperativa cumpra sua missão social e seja capaz de sustentar seus fundadores.

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Pará (SEESCOOP-PA) dispõe de cursos de capacitação para membros e grupos interessados em cooperativas além de um MBA em Gestão de Cooperativas, voltado à qualificação de profissionais para administração, o conhecimento de doutrinas e de história das empresas cooperativas. A visão do negócio é expandida e sistêmica, promovendo ações sociais de atendimento em bairros menos favorecidos da cidade.

A partir da parceria entre os artesãos e o OCB/SEESCOOP-PA foi possível à criação da COOARPAM, além do auxílio no processo de planejamento e organização da cooperativa, também foi possível estabelecer outras parcerias.

O shopping Boulevard Belém é o parceiro que oferece suas dependências para a exposição dos artesanatos da cooperativa, contando com cinco edições fechadas em 2012, juntamente com a Feira de Artesanato, aos domingos. A rede Aliance de Shopping foi o grande propulsor desta cooperativa, em que, a partir das relações desenvolvidas, em um curto espaço de tempo a cooperativa começou a expor dentro dos shoppings.

A relação de confiança entre os parceiros foi fundamental. O espaço cedido pelo shopping foi gratuito em um período de grande movimentação turística na cidade quando

acontece o Círio de Nossa Senhora de Nazaré, sendo que, em contrapartida, coube à cooperativa expor produtos de qualidade, avaliados pelos designers do shopping.

Para atender aos requisitos estabelecidos pela rede de shopping, a COOARPAM fez parceria com a Wood Design. Esta é uma empresa que fabrica móveis em madeira, doando a cooperativa um conjunto de módulos em madeira de lei para a exposição dos artesanatos. O benefício para a Wood Design foi expor seu produto em um novo ambiente, sem custos com o aluguel do espaço, ocasionando um aumento considerável de vendas de seus produtos.

A diversidade de matérias prima e produtos têm proporcionado bons negócios e fortes resultados de parcerias com empresas e instituições, que veem no grupo, o crescente profissionalismo no trato dos negócios. As relações entre os elos da cadeia do artesanato são fortalecidos e todos ganham com essas novas práticas.

A parceria com o shopping Boulevard Belém gerou um volume de vendas 350 mil reais em 2011, durante dois meses de exposição, permitindo outras três exposições em suas dependências neste mesmo ano. Atualmente, a COOARPAM expõe neste shopping três vezes ao ano, sendo que o espaço é pago somente no período de festividade do Círio.

A rede Aliance administra outros 28 shoppings em todo o Brasil, e a próxima oportunidade é a exposição de artesanato em outras localidades. Essa proposta está sendo devidamente estudada pela COOARPAM, pois a cooperativa não dispõe de capital suficiente para tal ação.

A exposição e venda de artesanato da COOARPAM também ocorre no Parque Shopping, situado na Avenida Augusto Montenegro, em um bairro mais afastado do grande centro. As condições de exposição são semelhantes às do shopping Boulevard Belém, porém, este shopping é mais novo, mais afastado da cidade e ainda não concentra um grande fluxo de pessoas, o que diminui a venda e a rentabilidade de artesanato (Figura 7.14.).

Figura 7.14.: Exposição e divulgação das parcerias em shopping.



Fonte: Autoria própria.

Em ambos os shoppings, a COOARPAM adotou uma prática de contratação de terceiros para a venda dos produtos, somente no período da manhã. Cada vendedor é responsável pela venda de artesanato de três cooperados, e estes vendedores são alunos de escola, pertencentes ao programa de alfabetização de jovens e adultos do Estado. No período da tarde, os cooperados se revezam nas vendas.

Com o sistema de parcerias é garantido o sucesso permanente da COOARPAM, pois busca de forma gradativa e ética por novos mercados para escoamento de sua produção, sempre disseminando o espírito cooperativista.

A COOARPAM é ousada na busca de novos mercados e parceiros, e sob a orientação da OCB-PA se tornou a primeira pessoa jurídica a se associar ao SICOOB – COOPER-AÇÃO e

a abrir sua conta bancária, o que melhorou o processo de vendas com a aquisição de sua primeira máquina de vendas em cartão de crédito.

Para isso, a parceria com o SICOOB – COOPER-AÇÃO é de grande importância, já que devido à possibilidade de financiamento, há o aumento da capacidade produtiva dos cooperados criando condições de atender a demanda crescente pelos produtos.

A COOARPAM não fornece um único tipo de produto. Cada cooperado produz uma linha de produtos que utiliza matérias prima diversificadas, desde as oferecidas pela floresta amazônica, passando pelas oceânicas, costeiras à grande floresta, até as matérias primas industrializadas e sucatas urbanas. Muitos insumos não são comprados, mas coletados na floresta ou doados, como o caroço de açaí, a juta, o caroço de andiroba, etc.

A cooperativa possui 24 associados e somente dois produzem o mesmo tipo de produto. Muitos artesãos utilizam o mesmo tipo de matéria prima, mas não realizam compras em conjunto e não compartilham o transporte. Alguns possuem máquinas e equipamentos que realizam o beneficiamento de sementes e revendem aos cooperados e aos outros artesãos da cidade.

A cooperativa não dispõe de um espaço físico único que reúna os diversos artesãos e seus equipamentos. Cada artesão é responsável pela produção, sendo esta realizada em um cômodo de suas residências (Figura 7.15.). A base do trabalho é familiar, porém, muitos artesãos não desejam e não estimulam a perpetuação dessa prática aos seus filhos.

Os artesãos confeccionam peças com materiais típicos da Amazônia, como bolsas de juta e couro, camisas regionais, brincos, pulseiras e colares de sementes, madeira, fibras, madrepérolas, porta joias, sabonetes, velas perfumadas, sandálias em couro, cerâmica e os tradicionais cheiros do Pará.

Os produtos característicos da região utilizam sementes e cheiros, como a pripioca, patchouli e pau d'angola, apresentados em forma de perfumaria, essências de banho, sachês aromáticos e xampus, com grande aceitação do público em geral, em especial de turistas. Os processos utilizam técnicas tradicionais e outras mais modernas, onde a maioria dos insumos advém do reaproveitamento de matéria prima ou mesmo da reciclagem de resíduos urbanos. Outro insumo comumente utilizado é o látex natural, conhecido como balata, encontrado somente na linha do Equador e que origina miniaturas de espécies da fauna amazônica.



Figura 7.15.: Fabricação dos produtos nas residências dos cooperados.



Fonte: Autoria própria.

Os artesãos preocupam-se com a qualidade e a beleza dos produtos. A COOARPAM apresenta um elevado grau de profissionalismo, diversidade de matéria prima e produtos, resultando na formação de parcerias, com bons motivos para usar o cooperativismo como uma ferramenta de desenvolvimento socioeconômico, através de suas produções artesanais.

As máquinas, os equipamentos e os instrumentos utilizados no processo de produção, são de propriedade dos artesãos, muitos adaptados ou desenvolvidos para atender às suas necessidades, como os moldes em madeira na fabricação de brincos com a casca de coco.

Os resíduos gerados são reaproveitados e há pouco desperdício. Alguns artesãos realizam o beneficiamento de suas matérias primas, principalmente de sementes, revendendo-as aos demais artesãos. Essa habilidade é de poucos, o que favorece a comercialização e difunde o trabalho dos artesãos.

A atual prática da COOARPAM concentra sua estratégia na formação de parcerias, provocando um aumento na margem de lucro e, consequentemente, mudança de padrão socioeconômico dos cooperados. Porém, observou-se durante as entrevistas que, esse incremento de renda ainda não foi o suficiente para estimular o investimento, melhorar ou modificar o processo de produção.

Os relatos evidenciam que, do total da receita, são retirados 20% de cada cooperado para a composição do capital de giro e o pagamento de despesas. Do restante, cabe ao cooperado o pagamento das pessoas contratadas, durante a exposição nos shoppings e feiras, o que diminui o lucro. A satisfação dos cooperados é traduzida na aquisição de bens próprios, reformas ou mudanças quanto ao estilo de vida.

A proposta para o artesanato consiste em uma plataforma logística que integre compras, produção e distribuição, pois os insumos e produtos são semelhantes. A proposição se assemelha ao modelo anterior, cerâmica marajoara, cuja diferença reside na reunião de máquinas, equipamentos e instrumentos em um espaço compartilhado por todos.

As interações são estabelecidas a partir do conhecimento das atividades produtivas e das relações interpessoais, principalmente, no ambiente familiar. A transmissão do conhecimento é pouco elaborada ou desenvolvida, pois o artesanato é uma atividade desempenhada por pessoas adultas.

As entrevistas revelaram a preocupação dos pais em melhorar sua atividade econômica, visando o futuro de seus filhos em outras áreas. Essa constatação evidencia que grande parte dos artesãos se mantém nessa atividade por dois motivos: o primeiro corresponde ao artesanato como única fonte de renda e, segundo, proporcionar melhor qualidade de vida aos seus familiares.

O domínio da técnica ocorre com a prática, desenvolve-se com a habilidade e se consolida com o incremento de criatividade do artesão. A entrada de outras pessoas neste setor acontece com a oportunidade de negócio e geração de renda, sendo que a transmissão de conhecimento é informal e direcionada àqueles com o mesmo interesse.

Atualmente, o artesanato se destaca em localidades onde representa a cultura de um povo. O valor é agregado ao produto através da forma e da estética onde a criatividade e a habilidade são fortemente requeridas. No layout proposto existe um espaço destinado à transmissão do conhecimento, utilizado pelos artesãos que direcionam cursos aos interessados na arte.

O espaço destinado à linha de produção reúne máquinas e equipamentos compartilhados entre os cooperados, além de outros de uso específico, conforme o tipo de produto. Esse espaço permite maior flexibilidade na produção e no fluxo de informação.

As ordens de produção dos artesãos são semanais e variam conforme o volume de vendas. A quantidade de estoque é pequena, devido à restrição de espaço em suas residências. A COOARPAM não dispõe de um espaço físico para reuniões e tomada de decisão, utilizando a sala de aula de uma escola próxima à residência de um dos cooperados. Não há o compartilhamento de transportes do local de produção até os pontos de venda, atribuindo uma atividade adicional à prática dos cooperados.

A estratégia da COOARPAM é adquirir um espaço no maior ponto turístico da capital paraense, para assegurar um aumento no volume das vendas. Essa nova perspectiva de mercado provocará um incremento na produção e muitos cooperados precisarão se adequar a esta realidade e às suas limitações de espaço e de pessoas.

A cooperativa já desenvolve essa estratégia em parceria com SEESCOOP-OCB-PA e SICOOB, responsáveis pelo financiamento dos projetos das cooperativas na capital. As estratégias da COOARPAM são reconhecidas em todo o Estado e possui grande aceitação e credibilidade no mercado.

#### **7.1.4 Cooperativa Agropecuária**

Dada à extensão territorial do Brasil, em média 50% do total de propriedades rurais correspondem às pequenas propriedades rurais, com menos de 10 hectares, que são exploradas pelo agricultor e seus familiares. Esses se concentram na região Sul do Brasil e, apresentam grande eficiência produtiva (EMBRAPA, 2003; CONTERATO *et al.*, 2010; DEPONTI & SCHNEIDER, 2013) com exemplos internacionais aplicáveis ao Paraguai e Argentina

(OBSCHATKO *et al.*, 2002; GONZÁLES, 2004; IICA, 2007; ALTIERI, 2010; NEIMAN, 2010; BASUALDO, 2011; CEPAL, 2013; DECIDAMOS, 2013).

O bom desempenho das exportações desse setor e a oferta crescente de empregos podem estar diretamente ligados à expansão da atividade agropecuária no Brasil. O desenvolvimento de pesquisas científicas, tecnológicas e a busca por modernização das atividades rurais contribuíram para a transformação desse setor em uma referência mundial do agronegócio (EMBRAPA, 2003).

O agronegócio começou a se destacar a partir da década de 70 e ocupou um importante papel no processo de desenvolvimento brasileiro, em relação ao fornecimento de alimentos e oferta de matéria prima para a agroindústria. Esses fatores contribuíram para a geração de divisas, movimentação da indústria de insumos e prestação de serviço (IPEA, 2009; ALMEIDA *et. al.*, 2012; PORTUGUEZ *et. al.*, 2012).

A adoção ou o desenvolvimento de máquinas, bem como a adoção de programas de sanidade animal e vegetal propiciaram a obtenção de alimentos e a exportação dos produtos. As condições climáticas, fertilidade do solo, disponibilidade de água e mão de obra qualificada são outros fatores que complementam a expansão agropecuária.

O Ministério da Agricultura desenvolveu uma política agrícola que apresenta um conjunto de ações direcionadas à gestão do risco rural, crédito e comercialização. A gestão do risco dispõe do zoneamento agrícola de risco climático que auxilia o produtor no melhor período para o plantio em uma dada localidade, cuja análise é feita a partir de dados históricos do comportamento do clima (MACÁRIO *et. al.*, 2012).

O produtor pode contratar o Seguro Rural como uma proteção aos prejuízos causados por eventos climáticos adversos, sendo parte do prêmio subsidiado pelo Ministério da Agricultura. Os proprietários rurais tem acesso às linhas de créditos destinados ao custeio, investimentos e comercialização, que viabilizam os ciclos de plantio (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2011).

A agricultura familiar possui ações governamentais próprias e são caracterizados por "unidades de produção e de vida social que compartilham os indicadores objetivos preceituados legalmente, vivenciando contextos sociais, econômicos e tecnológicos implicitamente aceitos como convergentes e parecidos" (NAVARRO e PEDROSO, 2011, p.16).



A incorporação de novas áreas ao processo de produção gerou aumento de produtividade, graças à adoção de tecnologias modernas. Com a evolução desse quadro desenvolveu-se uma maior preocupação quanto ao desenvolvimento e ao uso responsável de recursos naturais. É crescente a busca por esse equilíbrio, agricultura sustentável, em razão dos potenciais riscos ao meio ambiente e à saúde. Esses fatores foram observados durante a pesquisa de campo realizada em Carambeí (PR).

O plano de colonização estabelecido pela *Brazil Railway Company* permitiu o estabelecimento de famílias holandesas na região dos Campos Gerais, as quais compraram seus terrenos com prazo de dez anos para pagar. Em 1925, os holandeses tomaram a iniciativa em criar uma cooperativa de produção no Brasil, a Sociedade Cooperativa Hollandesa de Laticínios, constituída por sete sócios e quatro pequenas fábricas. A produção diária total era de 700 litros de leite, além de seus derivados como, queijos e manteiga, vendidos em Ponta Grossa (PR), Castro (PR), Curitiba (PR) e São Paulo (SP).

A marca Batavo surgiu após três anos de existência dessa sociedade e se expandiu no ramo de laticínios e frios. A diversificação da produção ocorreu após a chegada de novos imigrantes, em 1943, quando a cultura passou a ser mecanizada. Após oito anos, o setor de laticínios transformou-se na Cooperativa Central de Laticínios, atualmente, conhecida *Brasil Foods S/A* (BRF).

Essa separação permitiu que a Cooperativa Batavo concentrasse suas ações nas atividades agropecuárias para atender ao seu quadro social. Dessa forma, o produtor pode centralizar na atividade produtiva deixando sob a responsabilidade da cooperativa a comercialização, aquisição de insumos e assistência técnica, tornado-a um modelo de referencia de práticas cooperativistas no Brasil.

A Batavo Cooperativa Agroindustrial é a mais antiga cooperativa de produção do Brasil e referência nacional em agricultura, pecuária de leite e sistema de gestão. Esta cooperativa situa-se na cidade de Carambeí (PR), tem como visão "ser referência no agronegócio com sustentabilidade", sua missão é "criar e disponibilizar soluções e oportunidades rentáveis no Agronegócio".

A Batavo tem como valores: a responsabilidade, fidelidade, ética, empreendedorismo, competência e geração de resultados, assentados na filosofia cooperativista de que "nenhum de nós é tão bom quanto todos nós juntos".

Em 2012 a Batavo Cooperativa teve um faturamento de R\$ 1.199,00 milhões de reais e desenvolveu outras práticas como:

- criar oportunidades para a capacitação de colaboradores e associados por meio de cursos de pós-graduação em Gestão Estratégica;
- adoção de um modelo de gerenciamento por unidade de negócio;
- desenvolvimento de programas nas escolas públicas para divulgar o cooperativismo;
- consolidação de projetos de intercooperação junto a outras cooperativas para obter vantagens econômicas e mercadológicas;
- ampliação do programa de qualidade com a adoção de novas práticas que promovam o bem-estar dos animais e adequação das instalações;
- implantação de um programa de coleta de resíduos de produtos veterinários - laboratório de análise de resíduos - que minimizam os impactos ambientais;
- desenvolvimento de ações estratégicas futuras na cadeia de industrialização de suínos, permitindo a diversificação das propriedades rurais e agregação de valor à produção;
- e, desenvolvimento de um processo de industrialização de trigo através da agregação de valor.

A cooperativa se destaca por suas práticas sustentáveis e por criar e disponibilizar soluções e oportunidades rentáveis aos associados. Isto foi possível a partir da diversificação da produção pecuária, do desenvolvimento e introdução de novas tecnologias no processo produtivo de forma mais racional e econômica, a qual possibilitou a redução das perdas, o aprimoramento e melhoria dos índices produtivos.

Os produtos são rações, produção pecuária (bovino e suíno) e a produção agrícola (soja, milho e trigo) com faturamento total de R\$ 873 milhões em 2011. Os ganhos da cooperativa advêm de três práticas: diversificação da produção; foco no produtor; e, o cooperativismo.

A produção diversificada desenvolve um sistema rotativo que segue o plantio de soja, seguida da aveia, milho e trigo. A técnica utilizada é a do plantio direto na palha, desenvolvido pela própria cooperativa, sendo seguido por todos os associados. A pecuária de leite e suinocultura possui o mesmo nível tecnológico de padrões genéticos nacionais e internacionais.

O produtor é assistido dentro e fora da sua propriedade, quanto as informação do mercado para a venda dos produtos, técnicas apropriadas e aquisição de melhores preços dos insumos, com a negociação de grandes volumes junto aos fornecedores. Assim, o produtor centraliza a sua atenção na atividade de produção.

O modelo de gestão fundamenta-se no cooperativismo, sendo esse o principal responsável pelo sucesso do empreendimento, centrado na educação, em valores (responsabilidade, fidelidade, ética, empreendedorismo, competência e geração de resultados), na fidelidade e no trabalho em grupo.

A estrutura desta cooperativa compreende todas as necessidades do produtor como: assistência permanente, corpo técnico atualizado, fábrica de rações, acesso a produtos e serviços, unidades de beneficiamento de sementes, recepção e beneficiamento de grãos, capacidade de armazenagem, tecnologia da informação e departamento comercial *on line* com o mercado.

As estratégias de venda e comercialização orientam a venda de 100% da produção do cooperado com a venda direta dos produtores. Outras estratégias como, a ambiental e a social, visam garantir um futuro seguro às próximas gerações, como por exemplo: o uso de tecnologias para a geração de energia a partir do uso da palha e esterco (Figura 7.16.). Ainda como exemplo, há a energia consumida nos processos industriais que advém do próprio reflorestamento, bem como ações que criam condições adequadas de trabalho.

A agricultura se desenvolve em busca de maior sustentabilidade, por exemplo, com adoção do sistema de plantio direto e uso de tecnologias modernas, o que aumenta a produtividade, totalizando cerca de 770 mil toneladas de grãos produzidos ao ano (BATAVO, 2012). A soja é a principal cultura, ocupando dois terços da área plantada.

Figura 7.16.: Uso de resíduos da palha e esterco na produção de energia.



Fonte: Autoria própria.

O milho e o feijão são de fácil adaptação climática, o que permite sua integração no sistema de produção, melhorando a eficiência nos negócios e conferindo uma boa oportunidade para a diversificação do agronegócio. No período de inverno predominam as culturas de cevada, trigo e tritcale. Para o plantio destes cereais, o produtor utiliza as mais recentes tecnologias disponíveis, permitindo alta produtividade e qualidade do produto.

A qualidade do produto é um ponto de destaque e diferencial desta cooperativa, pois ela realiza o programa de rastreabilidade em toda produção, assegurando a qualidade de origem do produto para o mercado nacional e internacional.

Os associados conseguiram multiplicar as sementes de soja, trigo, tritcale, aveia e feijão a partir de convênios com instituições públicas e privadas. A região dispõe de condições climáticas favoráveis à produção de sementes e cabe à Cooperativa oferecer toda a infraestrutura como: recepção, limpeza, classificação e armazenagem. As instalações de alto padrão classificam as sementes de soja por tamanho. No laboratório de análises são realizados vários testes para avaliar a qualidade da semente.

A área para armazenagem é constituída por estruturas de silos e armazéns com capacidade estática de armazenamento de 470.000 toneladas. Toda a produção agrícola é recebida pela cooperativa na sede em Carambeí (PR) e nos entrepostos localizados em Tibagi (PR), Imbaú (PR) e Ponta Grossa (PR). Cabe à infraestrutura receber, padronizar e armazenar a produção dos associados, seguindo os mais rigorosos padrões de qualidade.

Quanto à comercialização, a Batavo disponibiliza no mercado produtos de qualidade e sempre busca o melhor preço. Uma vez conectado à bolsa de Chicago (EUA) cabe ao departamento comercial orientar os produtores na melhor hora de vender a produção.

A Cooperativa realiza investimentos na pesquisa, em conjunto com cooperativas irmãs ligadas à Fundação ABC. Essa prática está alicerçada ao conceito qualidade, produtividade e rentabilidade da cooperativa. A Fundação ABC é uma instituição de pesquisa que dá suporte agrônomo e científico para o departamento técnico da cooperativa.

A Batavo Cooperativa possui uma estrutura dedicada e de suporte aos cooperados, o que o auxilia no desenvolvimento da produção em si. O suporte técnico e comercial, e o uso de recursos tecnológicos mais avançados, são os diferenciais deste modelo.

Os processos de comercialização, produção, compras e distribuição, quando reunidos em estrutura única, favorece a atividade do cooperado. O modelo de gestão que centraliza as atividades gerenciais tende a suprir as dificuldades de certos cooperados, no que se refere a gerir o próprio negócio.

## **7.2 CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS ESTUDADAS**

As organizações sociais reunidas na forma de cooperativas ou associações apresentam características estruturais que permitem a prospecção de um empreendimento, que garantam benefícios individuais e coletivos, a partir de um comprometimento de todos os envolvidos. Os casos estudados apresentam como características comuns:

- ✓ Permitir o livre ingresso de pessoas desde que o objetivo individual do interessado não conflite com os objetivos do grupo;
- ✓ Assegurar ao associado o direito de voto nas reuniões de assembléia geral dos sócios, independente das condições econômicas, políticas ou sociais de cada um;

- ✓ Distribuição das sobras líquida ou lucros líquidos do exercício proporcionalmente às operações realizadas pelos associados;
- ✓ Desobrigar o associado ou trabalhador a qualquer tipo de contribuição sindical, pois a natureza organizacional cooperativa é ter caráter civil;
- ✓ Condicionar o número de sócios à capacidade física e técnica desta para atender a seus associados;
- ✓ Dividir a responsabilidade geral pelos bens do empreendimento entre todos os associados;
- ✓ Operar com não associados ou sociedades não cooperativas dentro dos limites previamente definidos;
- ✓ Tratar igualitariamente todos os associados, evitando qualquer tipo de benefícios extras ou vantagens financeiras;
- ✓ Remunerar o associado conforme o volume da produção por ele entregue à cooperativa;
- ✓ Assegurar aos associados os resultados financeiros e os benefícios econômicos decorrentes das operações por eles realizadas com a cooperativa e com terceiros.

A constituição legal de uma cooperativa ou de uma organização social não fez parte do escopo desta pesquisa, mas acredita-se que os benefícios proverão a partir de uma formação adequada e democrática, seguindo os princípios cooperativistas. A estrutura básica de uma organização social é constituída por: uma assembléia geral dos sócios (poder máximo); um presidente (associado com poder deliberativo); um conselho fiscal (associados eleitos com autoridade fiscal do Conselho); um diretor e um secretário (associados eleitos com poder deliberativo); e, autoridades funcionais executoras (profissionais contratados).

É importante que o organograma esteja atualizado e seja representativo do tamanho do empreendimento, e que considere o volume das operações ou atividades e respectivas necessidades das funções, dos cargos e dos órgãos.

A constituição de uma Organização Social auxiliará para o gerenciamento da mesma e de todas as suas atividades. De um modo geral, o quadro 7.1 apresenta as características e estruturas das Organizações Sociais levantadas *in loco*, durante a pesquisa de campo.

Quadro 7.1.: Características das Organizações Sociais estudadas.

	<b>Apicum-Açú (MA)</b>	<b>Carambeí (PR)</b>	<b>Belém (PA)</b>	<b>Icoaraci (PA)</b>
Gestão	Cooperativa com parceria junto a Prefeitura.	Cooperativa.	Cooperativa.	Associação, cooperativa e autônomos.
Principais mercadorias	Pescado, camarão.	Leite a granel, rações, sementes (soja e trigo), suínos, bovinos de leite, soja não-OGM (organismo geneticamente modificado).	Artesanato regional com uso de sementes.	Cerâmica marajoara.
Matéria prima ou Insumos	Coletada em alto mar, armazenada na embarcação até chegar ao porto.	Sementes, bovinos, suínos.	Sementes, cordões, madeira, ostras	Argila.
Modos de Transporte	Marítimo, rodoviário.	Rodoviário.	Rodoviário.	Marítimo, rodoviário.
Operações	Estoque, armazenagem e transporte individuais. Intervenção de intermediários. Custos sob a responsabilidade dos intermediários. Contratos informais.	Estoque e armazenagem individuais e coletivos. Transporte e custos compartilhados. Contratos formais.	Sob a responsabilidade de cada cooperado: transporte, estoque, armazenagem, (dês) consolidação e embalagem, reciclagem, gestão de pedidos, documentação.	Todas as operações internas e externas são da responsabilidade de cada produtor.
Outros insumos	Fornecidos pelos intermediários	Sob a responsabilidade do produtor	Sob a responsabilidade do produtor	Sob a responsabilidade do produtor
Etapas do processo	Produtor coleta em alto mar-repassa aos intermediários-distribuição e venda no mercado.	Plantio-Colheita-Beneficiamento-Venda	Compra dos insumos-produção-venda.	Compra dos insumos-produção-venda.
Papel da Cooperativa	Cooperativa nunca operou.	Auxílio na comercialização, assistência técnica no plantio, desenvolvimento de	Buscar por novos mercados e feiras de exposição	Nenhum. É somente uma forma de organização

		novas tecnologias, auxílio com financiamentos.		
Responsabilidades do Cooperado	Pescar.	Produzir, tomar decisões em reuniões.	Produzir, repor os pontos de venda, participar das reuniões para tomada de decisão.	Produzir, repor os pontos de venda, participar das reuniões para tomada de decisão.
Rentabilidade	Baixa, só com a venda da produção ao intermediário.	Alta, compartilhamento de custos e divisão dos lucros conforme a produção/venda.	Houve melhoria significativa após inserção em novos mercados. Ocorre conforme o volume de venda.	Média, dificultada pelo acesso dificultado às lojas de venda.
Direitos de Propriedade	Nenhum.	Marca própria	Há preocupação, mas não possui marca própria.	Não há preocupação.
Tecnologia	Baixo investimento.	Alto investimento.	Tecnologia apropriada/adaptada Baixo investimento.	Tecnologia apropriada/adaptada. Médio investimento.
Pessoas	Baixa qualificação profissional. Conhecimento empírico.	Média qualificação profissional.	Baixa qualificação profissional. Conhecimento empírico.	Baixa qualificação profissional. Conhecimento empírico.

Fonte: Autoria própria.

De um modo geral, as organizações sociais conseguem identificar e responder aos aspectos de demanda e oferta, como também ao aperfeiçoamento e agregação de valor aos seus produtos, porém empenham ações menos assertivas aos processos, à capacitação de seus produtores e colaboradores, no marketing e comercialização.

O levantamento dessas informações forneceram subsídios para a definição do projeto da organização e análises mais consistentes, quanto aos benefícios da gestão por cooperativas, principalmente, nos aspectos voltados à operação, tecnologia e pessoas. Um potencial multiplicador de ações e de benefícios está ligado à logística e suas variáveis de custo, de transporte, armazenagem e fluxo de informações.

A literatura apresenta discussões conceituais e ideológicas sobre o desenvolvimento da Economia Social. Porém, a contribuição pode ser mais efetiva quando houver uma intervenção



concreta, ou seja, possibilitar uma análise de todas as fases, gestão, planejamento, operação e resultados, mediante a aplicação da filosofia, dos princípios e conceitos dessas temáticas.

A comparação entre os casos estudados contemplou todos os aspectos pesquisados em campo durante as entrevistas, ou seja, elementos de gestão, operações, tecnologia e pessoas. As operações são o destaque da análise, em especial ao compartilhamento de transportes e da logística, porém é preciso estabelecer relações das práticas com o modelo de gestão adotado.

As quatro organizações sociais analisadas estão situadas em diferentes regiões brasileiras, apresentando semelhanças quanto à forma de gestão, produção e informação e, diferenciando-se nas práticas de transporte, comercialização e distribuição de seus empreendimentos.

A cooperativa em Apicum-Açú (MA) surgiu para melhorar a comercialização e a rentabilidade dos produtores. A COOPESLOM teve o apoio da prefeitura do município, porém, o baixo nível de conhecimento gerencial e de união dos produtores impossibilitou a efetivação da cooperativa. Com os ceramistas em Icoaraci (PA) os benefícios foram aumentados com a prática individual, contrariando a lógica cooperativista. Os artesãos da COOARPAM (PA) e os cooperados da Batavo (PR) são os que melhor praticam a gestão em forma de cooperativas, sendo que, os artesãos estão em um ciclo de vida inferior, devido o baixo conhecimento desta prática.

O transporte é um dos elementos que diferenciam os casos estudados. Enquanto a Batavo Cooperativa dispõe de uma frota dedicada e custos compartilhados entre os cooperados, a COOARPAM não utiliza um transporte único, devido à diversidade e ao tamanho dos produtos e por não concentrar seus volumes em uma única estrutura. Os ceramistas pouco utilizam transportes, devido à proximidade entre o ateliê e a loja de venda. Em função da distância percorrida e das características da carga, os pescadores e intermediários de Apicum-Açú possuem maior dependência dos modos de transportes, pois não há compartilhamento até o destino final.

Quanto à armazenagem, a Batavo Cooperativa, os ceramistas e os artesãos possuem estrutura própria de armazenagem. O tipo e tamanho de produto, o local, a gestão de estoque e a estrutura de armazenagem determinam as práticas de produção e armazenamento dessas três organizações. Os ceramistas não possuem estoques de insumos, pois sua aquisição é facilitada pela proximidade e disponibilidade dos fornecedores, configurando um sistema puxado, mantendo baixo estoque e armazenagem de produtos acabados.

Os artesãos mantêm baixo estoque e armazenagem de insumos e de produtos acabados, por utilizarem menor quantidade de matéria prima e pela produção puxada. De modo diferenciado, o pescado necessita de melhores condições de armazenagem, em função da perecibilidade da carga, sendo que, todo o estoque é armazenado em trânsito e em condições não adequadas, o que prejudica a qualidade e reduz a vida útil do produto.

A distribuição de produtos e insumos tem melhorias quando gerenciada pela Batavo Cooperativa, pois esta dispõe de uma gestão de frotas e sistema de roteirização que favorecem a distribuição de seus produtos. Os outros casos não dispõem da mesma facilidade, em função da menor quantidade de clientes e tamanho dos produtos, exceto os ceramistas que não distribuem seus produtos com frequência. Os artesãos da COOARPAM são os responsáveis pela distribuição e transporte de seus produtos, pois há concentração em um único ponto de venda, conforme a sazonalidade.

Nos três casos, artesãos, ceramistas e pescadores, o fluxo de informação é facilitado pela proximidade entre, clientes e fornecedores, e a troca de informação é direta e rápida, sem haver o uso de sistemas de informações de alta complexidade, pois estes utilizam aparelhos de celular para tal fim. Os produtores e clientes, artesãos e ceramistas utilizam o acesso à internet para a divulgação de seus produtos, permitindo assim maior abertura de mercado. Muitos exportam seus produtos graças à divulgação, porém, ainda existem barreiras a esta prática, devido à perda de direito de propriedade, com a possibilidade de replicabilidade das peças e, conseqüentemente, da perda de mercado.

O objetivo de comercialização das organizações sociais é a venda de seus produtos em feiras e comércios solidários, o que aproxima o produtor do cliente. Essa prática está condicionada à disponibilidade de eventos e organizações que permitem a maior visibilidade dos produtos. Entre os EES analisados, essa prática é recorrente, porém, eles buscam por outros mercados, uma vez que sobrevivem da venda de seus produtos.

A comercialização é outro ponto que diferencia os quatro casos, especialmente em função das estratégias adotadas pelas organizações. A estratégia de sucesso praticada pela COOARPAM corresponde à formação de parcerias com empresas de outro segmento, beneficiando ambos os lados, como com uma rede nacional de shopping e empresas de móveis.

Os ceramistas possuem loja própria e têm suas vendas prejudicadas, devido à baixa infraestrutura de transporte e das ruas e avenidas do bairro Paracuri, o que dificulta o acesso ao

local. Neste caso, o aumento do volume de vendas ocorre via internet, onde os pedidos são enviados via correio ou via transporte terrestre às lojas revendedoras, no centro comercial de Belém ou mesmo de pessoas que conhecem e se deslocam até o bairro.

O pescado de Apicum-Açú está sujeito às condições menos favoráveis de comercialização, pois não existe um mercado central na cidade, o que facilita a ação de intermediários. A rentabilidade do produtor restringe-se ao preço pago por quilo de peixe, combinado com os intermediários. A Batavo Cooperativa disponibiliza aos produtores uma central de vendas e de armazenamento que busca os melhores preços de venda da produção, aumentando a lucratividade.

Os quatro casos assemelham-se na agregação de valor aos produtos em alguma etapa da cadeia, exceto a Batavo Cooperativa que promove benefícios em todas as etapas, por estar em estágio de ciclo de vida mais avançado em relação aos outros casos. Entretanto, o compartilhamento das funções pode ser mais efetivo quando a logística e o transporte assumirem maior importância nas decisões estratégicas.

Nesse contexto, a compra em larga escala e os menores preços são destaques na redução dos custos enquanto cooperativa. Adaptar-se às mudanças no cenário dos negócios é importante à sobrevivência da empresa, e o sucesso é consequência da forma de governança, coordenação de todo o sistema e minimização dos custos de transação.

É importante destacar o processo de aprendizado. O conhecimento é tácito e dificilmente é repassado se não houver habilidade e interesse em perpetuar o próprio negócio. As relações se estabelecem pela afetividade e em um ambiente familiar, cuja finalidade inicial é garantir uma fonte de renda. A reunião de diversos produtores em cooperativas surge como a solução passível para a prosperidade do negócio, no que se refere em avançar os resultados das organizações.

A partir dos elementos de uma Plataforma Logística foi possível analisar os quatro estudos de caso sob os mesmos critérios logísticos apresentados no quadro 7.2. Os elementos de Plataforma Logística podem contribuir na melhoria deste quadro, pois as análises e as ações se concentram na estrutura externa de localização geográfica estratégica que favorece o meio social e econômico e, na estrutura interna de custos logísticos, de melhoria de processos e de desempenho. A sinergia entre esses aspectos podem propiciar o desenvolvimento econômico e melhorar a competitividade no mercado.

Quadro 7.2.: Comparação entre os estudos de caso utilizando os elementos de uma Plataforma Logística.

Elementos	Apicum-Açú (MA)	Carambeí (PR)	Belém (PA)	Icoaraci (PA)
Localização	Litoral norte do Maranhão	Interior do Paraná	Região metropolitana de Belém, na capital.	Região metropolitana de Belém, mais afastada do centro.
Objetivos	Melhorar a distribuição do pescado nos mercados; beneficiamento do produto.	Obter benefícios no processo de compra e venda; disponibilizar auxílio técnico aos cooperados.	Obter um ponto de venda no principal ponto turístico da capital; aumentar o volume de vendas.	Melhorar o acesso às lojas.
Tamanho	Adequada para a movimentação, armazenagem e distribuição da carga.	Adequada para a movimentação, armazenagem e distribuição da carga, para o plantio e colheita. Possui silos próprios que atendem os cooperados e inquilinos. A sede recebe, padroniza e armazena a produção seguindo padrões de qualidade.	Não possui espaço físico, cada um produz em sua residência e distribui utilizando veículo próprio.	Produção na própria residência, espaço físico próprio.
Gestão	Cooperativa + prefeitura.	Cooperativa.	Cooperativa.	Associação, cooperativa e autônomos.
Modos de Transporte	Marítimo, rodoviário.	Rodoviário.	Rodoviário.	Marítimo, rodoviário.
Intermodalidade	Marítimo e rodoviário.	Marítimo e rodoviário.	Não há intermodalidade.	Marítimo e rodoviário.
Número de usuários	20 cooperados.	21 cooperados.	22 cooperados.	Associados, cooperados e autônomos.
Tipos de Usuários	Proprietários.	Proprietários e inquilinos.	Proprietários.	Proprietários.
Principais mercadorias	Pescado, camarão.	Leite a granel, rações, sementes (soja e trigo), suínos, bovinos de leite, soja não-OGM (organismo geneticamente modificado).	Artesanato regional com uso de sementes.	Cerâmica marajoara - artesanato.

Quadro 7.2.: Comparação entre os estudos de caso utilizando os elementos de uma Plataforma Logística (cont.).

Serviços Principais	Apicum-Açú (MA)	Carambeí (PR)	Belém (PA)	Icoaraci (PA)
Logísticos	Não há compartilhamento dos aspectos logísticos.	Armazenagem, controle de estoque, fracionamento da carga, gestão de pedidos, embalagem, reciclagem.	Sob a responsabilidade de cada cooperado.	Sob a responsabilidade de cada produtor.
Transporte	Sob a responsabilidade dos intermediários.	Gestão do transporte e da entrega dos bens.	Sob a responsabilidade de cada cooperado.	Sob a responsabilidade de cada produtor.
<b>Serviços de Apoio</b>				
Industriais	Não há o beneficiamento ou adição de valor ao produto, comercialização e venda.	Agregação de valor ao produto, tratamento de resíduos, processamento, desenvolvimento dos processos produtivos, comercialização, assistência aos cooperados.	Agregação de valor ao produto, montagem, tratamento de resíduos, processamento de pedido e de informações, produção, comercialização e venda.	Agregação de valor ao produto, processamento dos pedidos e da informação, produção, comercialização e venda.
Comerciais	A cidade possui infraestrutura de hospedagem, bares, mercados, agências bancárias, posto de combustível, posto de saúde, correios.	A cidade possui posto de saúde, supermercados, hotel, correios, serviços de ônibus, bares, bancos, posto de combustível, reparo, limpeza.	A cidade possui posto de saúde, supermercados, hotel, correios, serviços de ônibus, bares, bancos, posto de combustível, reparo, limpeza.	A cidade possui infraestrutura de hospedagem, bares, mercados, agências bancárias, posto de combustível, posto de saúde.
Sociais	Centro esportivo, centro de compras.	Centro de compras, escolas profissionalizantes, capacitação de mão de obra.	Não verificado.	Centro esportivo, centro de compras.
Ambientais	Não há preocupação com os aspectos ambientais.	Tratamento de água e de esgoto, uso de combustível fóssil, reuso de água, segregação de resíduos sólidos, reciclagem.	Tratamento de água e de esgoto, uso de resíduos e de materiais alternativos.	Pouca preocupação com os aspectos ambientais.
Tecnologias de Informação	Não há uso de tecnologias.	Código de barras, rastreamento, alta tecnologia na colheita e plantio, uso de GPS.	Código de barras, internet.	Internet.

Quadro 7.2.: Comparação entre os estudos de caso utilizando os elementos de uma Plataforma Logística (cont.).

Outras Características	Apicum-Açú (MA)	Carambeí (PR)	Belém (PA)	Icoaraci (PA)
Matéria prima	Coletada em alto mar, armazenada na embarcação até chegar ao porto.	Sementes, bovinos, suínos.	Sementes, cordões, madeira, ostras	Argila.
Outros insumos	Fornecidos pelos intermediários	Sob a responsabilidade do produtor	Sob a responsabilidade do produtor	Sob a responsabilidade do produtor
Etapas do processo	Produtor coleta em alto mar-repassa aos intermediários-distribuição e venda no mercado.	Plantio-Colheita-Beneficiamento-Venda	Compra dos insumos-produção-venda.	Compra dos insumos-produção-venda.
Comercialização	<i>In natura</i> , vendas em supermercados e mercados de peixe.	Derivados, beneficiada, grãos realizada em mercado específico e de grande porte, busca vender por melhores preços, orienta o produtor quanto a melhor hora pra vender a produção.	Peça pronta, design próprio, vendas em shoppings e sob encomenda.	Peça pronta, design próprio, vendas em lojas próprias, feira de artesanato e sob encomenda.
Papel da Cooperativa	Cooperativa nunca operou.	Auxílio na comercialização (busca por melhores preços), assistência técnica no plantio, desenvolvimento de novas tecnologias, auxílio com financiamentos.	Buscar por novos mercados e feiras de exposição	Nenhum. É somente uma forma de organização
Responsabilidades do Cooperado	Pescar.	Produzir, tomar decisões em reuniões.	Produzir, repor os pontos de venda, participar das reuniões para tomada de decisão.	Nenhuma.
Rentabilidade	Baixa, só com a venda da produção ao intermediário.	Alta, compartilhamento de custos e divisão dos lucros conforme a produção/venda.	Houve melhoria significativa após inserção em novos mercados. Ocorre conforme o volume de venda.	Média, dificultada pelo acesso dificultado às lojas de venda.
Direitos de Propriedade	Nenhum.	Marca própria	Há preocupação, mas não possui marca própria.	Não há preocupação.

### **7.3 ESTRUTURA PROPOSTA DE PLATAFORMA LOGÍSTICA PARA AS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS ESTUDADAS**

As organizações sociais apresentaram realidades distintas, frequentes mudanças de cenário, sendo que, os problemas levantados corresponderam à falta de estratégia que garanta uma continuidade e assertividade das ações empreendidas pelos cooperados. Contudo, é importante destacar a necessidade de definir e traduzir a estratégia em objetivos que possam atender às características operacional, gerencial e financeira, apresentadas pelas organizações e que esteja centrada nos seguintes critérios: finalidades, relações, tecnologia e processos.

A estrutura das organizações define como e a quem as tarefas/atividades serão alocadas internamente, a quem se reportar e quais os mecanismos formais de coordenação e padrões de interação a serem seguidos. A partir desse enfoque, a definição da estrutura organizacional dependerá da percepção da organização acerca do ambiente, no qual se situa e deverá estar alinhada às suas estratégias.

As estratégias organizacionais estarão diretamente relacionadas à complexidade, à formalização e à centralização das atividades, realizadas interna e externamente. A estratégia de formação de cooperativas, associações, etc., estabelece o grau de diferenciação e integração existente em uma organização, exceto em relação à centralização, pois a autoridade para a tomada de decisão é formal e compartilhada em nível hierárquico de cooperados/associados. A formalização definirá o grau de padronização das atividades da organização, ou seja, o grau com que regras e procedimentos escritos e comunicações padronizadas estarão incorporadas ao projeto da organização.

Assim, as organizações poderão devolver mecanismos formais de interligação interna entre as diversas áreas, minimizando sua diferenciação natural, ocasionada pela especialização crescente de seus concorrentes, propiciando criatividade, inovação e aprendizado contínuo. As interligações deverão:

- ✓ Envolver equipes, comitês ou forças-tarefa, aglutinando indivíduos de diversas áreas para trabalhar em oportunidades ou problemas comuns;
- ✓ Definir gerentes de projeto para desempenhar um papel interligado formal, buscando a integração e a coordenação no desenvolvimento de um novo produto e/ou processo;

- ✓ Reuniões formais, propiciando um ambiente regularmente programado para que, indivíduos de diferentes áreas possam compartilhar informações e trocar idéias.

### 7.3.1. Definir as Finalidades das Organizações Sociais

Uma forte tendência é a superação de modelos hierarquizados de organização, com sua rigidez e tarefas centradas, dando ênfase em sistemas mais flexíveis em que imperam a participação e os processos decisórios consensuais grupais.

As características dessa proposta apontam para uma estrutura de descentralização administrativa, onde as equipes são formadas em torno de objetivos comuns, coordenando os esforços "por" e "para" toda a organização, em que deverão ser satisfeitos os *stakeholders* internos e externos à organização. A formação de equipes, integrando diversas áreas, é uma estratégia que propicia a melhoria da comunicação interna, possibilitando um maior fluxo de informações interdepartamentais e, conseqüentemente, uma maior agilidade na tomada de decisão por consenso.

A gestão através de cooperativas ou associações modifica o controle coercitivo e autoritário, para o controle através da cultura organizacional. A estrutura usual funcional é alterada para modelos mais adaptados às mudanças contínuas do ambiente, ou seja, todas as transformações visam o benefício mútuo, a partir da integração das partes envolvidas com as finalidades de cada Organização Social.

As finalidades e os objetivos das Organizações é administrar o negócio tendo como o centro das atenções os *stakeholders*, que são os clientes, os empregados, os cooperados/acionistas, os fornecedores e a sociedade. Dessa forma, a satisfação ocorrerá nos seguintes critérios:

- ✓ Clientes: as finalidades e objetivos deverão estar diretamente ligados a preço, qualidade, variedade dos produtos, rapidez de entrega, confiabilidade no prazo de entrega e inovação dos produtos;
- ✓ Colaboradores internos: assegurar os princípios de moral, higiene e segurança do trabalho e perspectivas de salários, crescimento pessoal e profissional;
- ✓ Cooperados/Acionistas: suprir os dividendos e valorizar o valor do patrimônio;



- ✓ Fornecedores: estabelecer e/ou fortalecer a formação de parcerias, gerar um volume de transações e um preço de compra;
- ✓ Sociedade: assegurar a preservação do meio ambiente, o recolhimento de impostos e desenvolvimento local.

A finalidade e as relações dentro das Organizações favorecem o ganho de benefícios e a melhoria da rentabilidade e empregabilidade dos cooperados e seus colaboradores, uma vez que a pesca, o artesanato, a cerâmica e os produtos agropecuários são as atividades econômicas-chave dos casos estudados.

O desafio é definir uma estratégia que permita uma boa atuação e prospecte a continuidade e sustentabilidade das organizações, assim como melhore a capacidade de resposta à existência de concorrentes, a perda de mercado, a falta de um local definitivo de venda dos produtos.

Durante as pesquisas de campo, foram identificadas as dificuldades em direcionar e registrar as ações que atendessem às organizações, exceto o setor agropecuário em Carambeí. Os demais casos, não tinham clareza ou não haviam definido sua visão, missão e estratégia.

A primeira tomada de decisão das organizações é definir a missão, mediante as características gerenciais e de entendimento de mercado, para então buscar por novas oportunidades de mercado e criar alternativas para aumentar suas rendas. A missão proposta para os casos foi "gerar valor a clientes, associados e sociedade proporcionando melhor experiência de compra e inovação, com o comprometimento de melhoria contínua dos processos produtivos e de empenho dos associados para conduzir o negócio com integridade, diferenciação e com bons resultados financeiros".

Esta missão reúne uma abordagem financeira e social para o empreendimento, com rentabilidade focada na criatividade, esforço, capital e trabalho empregado, sendo, suficientemente, desejável pelos proprietários para a garantia de bons resultados e melhoria da qualidade de vida.

Para uma visão de longo prazo alinhada às aspirações das organizações é fundamental que a organização prospecte uma atuação global que gera valor aos produtos voltados a clientes, associados e colaboradores através de seus produtos rentáveis e com sustentabilidade.

As organizações apresentaram como estratégia o "aumento de rentabilidade através da criação de parcerias e do número de exposições e diversificação de seus produtos". Assim, acredita-se que, as organizações conseguirão definir seus clientes potenciais, estabelecer novos canais de distribuição e novas oportunidades para o negócio.

A definição das finalidades deverá estar em sinergia com as estratégias globais das organizações e o estágio de ciclo de vida, o que envolve critérios como financeiro, processos de produção, ambiental, entre outros. A interligação dos diversos critérios, considerados fundamentais a uma boa gestão e a projeção dos objetivos de longo prazo, pode conferir a clareza e a objetividade requeridas para as Organizações Sociais.

O critério financeiro foi definido sobre o aumento de receita, investimento de capital ou diferenciação de seus produtos. Os casos analisados estão em diferentes fases de ciclo de vida, porém, alguns apresentam objetivos financeiros semelhantes.

A pesca artesanal encontra-se na fase de ação social, por apresentar uma estrutura organizacional incipiente, voltada para o enfrentamento de seus problemas sociais e financeiros, devido ao pouco investimento de capital. A percepção subjetiva de seu ambiente mercadológico orienta suas ações ao atendimento das necessidades dos intermediários, os quais determinam o valor e o preço do produto, consequentemente, a rentabilidade dos cooperados.

Na fase de associação está o caso da cerâmica marajoara, onde as ações financeiras são centralizadas em cada proprietário, sem o desenvolvimento de projetos, sendo que suas atividades não apresentam vínculos empregatícios. A atuação da cadeia produtiva da cerâmica é individualizada e, portanto, os objetivos financeiros podem variar. Os investimentos são baixos e menos recorrentes, o controle financeiro e suas perspectivas de crescimento estão voltados ao aumento de receita, a partir da diferenciação de seus produtos.

A cooperativa agropecuária apresenta características das fases de rede social e de representatividade social, quanto aos critérios de atenção da direção, sistema de controle e ênfase da direção em recompensas. O uso de tecnologias de informação permite a geração de relatórios e indicadores de desempenho, criam notoriedade e vantagens políticas e financeiras, além de influência social. A estrutura centralizada da organização favorece a tomada de decisão para o crescimento de receita, a partir de novos produtos, novas aplicações de seus serviços, criação de novos clientes e mercados e, articular estratégias de preço.

A cooperativa de artesanato com sementes, diferentemente, dos demais casos, apresenta características com duas fases: a de reconhecimento social e a de rede social. As ações definidas pela direção priorizam a formação e adesão de parceiros, formam alianças e internamente há a delegação de funções dentro da estrutura organizacional. Essas ações exigem a presença de um líder para articular e integrar os objetivos comuns, como social, político e econômico. As recompensas criam notoriedade e vantagens político-financeiro a toda organização, sendo que, para haver o aumento de receita, o objetivo financeiro é a redução de custos operacionais.

Em todos os casos analisados, os objetivos ligados ao critério financeiro envolveram o aumento de receita, a qual poderá ser obtida através: a) Da criação de novos produtos e/ou técnicas que os torne reconhecidos; b) Da aplicação de seus serviços em segmentos distintos; c) Da busca e criação de novos clientes e mercados por meio de alianças estratégicas.

O segundo objetivo financeiro envolve a despesa operacional, o qual gera um impacto na receita das organizações e tem sua abordagem diferenciada. Nas organizações de artesanato com sementes e pesca artesanal, a prioridade é a redução de despesas, enquanto que, na cooperativa agropecuária e os ceramistas buscam o controle delas.

As ações voltadas para a redução ou controle das despesas operacionais podem acontecer a partir de um aumento de produtividade e manutenção de um fluxo de caixa positivo. Ambas exigem diferentes estratégias de preço e melhor contato com o cliente, para atingir as metas de crescimento estabelecidas a cada organização.

De um modo geral, para especializar a função contábil e financeira das organizações sociais é preciso sequenciar os passos e as responsabilidades:

a) Identificar todas as tarefas administrativas, técnicas ou especializadas ligadas às áreas contábil e financeira e agrupá-las em uma única função - nos empreendimentos, essas áreas são representadas por um membro associado do conselho administrativo;

b) Desmembrar todas as tarefas e agrupá-las por subfunções como contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa etc. - essas atividades são realizadas pelo membro associado responsável e deverão ser devidamente apresentadas nas reuniões de planejamento;

c) Realizar o levantamento dos custos fixos dos serviços de manutenção geral dos equipamentos e maquinários;

d) Levantar os custos variáveis decorrentes do pagamento de salários;

e) Analisar e comparar as vantagens econômicas de contratar novos funcionários ou adquirir maquinários, por exemplo, os destinados ao recebimento, classificação, beneficiamento e acondicionamento da produção nas dependências da organização.

É importante destacar que, para haver a consolidação do princípio de autogestão, a pessoa responsável pela área contábil e financeira deverá elaborar os planos de investimentos e submetê-los à apreciação, análise e deliberação do Conselho de Administração em Assembleia Geral dos Associados.

### **7.3.2. Definir as Relações entre as Organizações Sociais**

Uma vez definida a finalidade e as estratégias para a organização, torna-se fundamental caracterizar as relações com o segmento de mercado, com o perfil de cliente e com o valor de seus produtos. Os procedimentos são comuns a todos, e tem início com o mapeamento das possibilidades de mercado já existentes e àqueles em potencial.

Os produtos comercializados apresentam características utilitárias, de adorno ou alimentícia. Os clientes são diversificados devido à finalidade de cada aquisição. Os mercados mais comuns são as feiras, exposições e lojas próprias.

A opção de *mercado* objetivada é uma área com movimentação contínua de potenciais clientes. Os espaços que apresentam tais características são redes de *shopping centers*, como ocorre com a cooperativa de artesanato com sementes. Assim, a organização social amplia seu mercado, garante maior movimentação de público e exposição de seus produtos.

As feiras especializadas são benéficas para a criação de redes de relacionamento, para futuras alianças estratégicas, com a aproximação do produtor ao cliente final. Essa é a principal característica desses empreendimentos, pois os produtores minimizam a distância até o cliente e garantem o diferencial no atendimento e, possivelmente, nas vendas.

A aproximação com os clientes foi observada em três dos casos analisados: ceramistas, pesca artesanal e artesanatos com sementes, possivelmente, por apresentarem menor estrutura organizacional e possuírem colaboradores membros da família, assalariados ou não. A

cooperativa agropecuária é mais estruturada, possui amplo mercado, elevada produção e maior número de funcionários, sendo que, os produtores ficam voltados à sua atividade produtiva.

A estratégia de ir até os clientes poderia ser facilitada com a existência de uma infraestrutura própria, porém, o baixo capital disponível para investimento dificulta a existência de um ponto de venda definitivo e de contratação de funcionários.

Os *clientes* foram categorizados em cliente interno e cliente final. O cliente interno é aquele que utiliza os mesmos insumos de outro cooperado, prática recorrente entre os membros. O cliente final é o consumidor que adquire o produto. Cada cliente apresenta sua *proposta de valor* centrada em três aspectos: atributo do produto, imagem e relacionamento.

Os atributos de produto que influenciam a satisfação do cliente foram classificados em três tipos: atributo obrigatório, unidimensional e atrativo. O *atributo obrigatório* corresponde aos critérios básicos esperados de um produto que trazem satisfação e que são pré-requisitos para os clientes. Os *atributos unidimensionais* estão relacionados ao nível de atendimento explicitados pelos clientes. Os atributos reversos trazem insatisfação quando não são encontrados pelos clientes.

Os *atributos atrativos* são aqueles que trazem satisfação ao cliente, mas se não forem atingidos, não geram insatisfação. Aos clientes internos não foram determinados atributos, pois a opção de compra de insumos é de fornecedor externo, devido o menor preço, enquanto que, as compras eventuais são realizadas entre os cooperados.

Cabe ressaltar que, uma experiência anterior tida pelo cliente influencia no tipo de atributo e nas decisões das organizações sociais. A inexistência de uma experiência anterior pelo cliente torna um atributo obrigatório pouco importante, levando a organização não estipular um nível mínimo aceitável a este atributo.

Os produtos dos quatro casos estudados geram satisfação pela experiência da compra e, possivelmente, pelo o uso de materiais alternativos que expressam a criatividade e uma identidade cultural com apelo ambiental socialmente responsável. As exigências dos clientes estão em foco e cabe às organizações atender às suas necessidades e expectativas.

A insatisfação pode provocar efeitos e *atributos reversos*. Esses atributos podem se apresentar na forma de defeitos ou avarias em produtos utilitários ou de adorno, diferentemente, dos produtos perecíveis, como os gêneros alimentícios. Neste último caso, os atributos reversos

podem ser originários dos processos de manipulação, de produção ou armazenamento inadequado prejudicando a validade e uso do produto final.

Outro critério que favorece a relação com os clientes é proposição de valor centrada na *imagem*, pois envolve a forma que os clientes enxergam as organizações sociais, da qualidade de seus produtos e aos benefícios oferecidos à sociedade, colaboradores e clientes. A imagem associa-se às experiências, às impressões e aos conhecimentos compartilhados entre diferentes públicos, o que gera expectativa e desejo de clientes. A definição de imagem facilita o entendimento do comportamento e características dos clientes, assim como define e atende as suas preferências. Todas as Organizações Sociais analisados tem sua imagem formada decorrente:

- da relação estabelecida junto ao mercado;
- da impressão deixada por colaboradores e vendedores externos;
- dos benefícios gerados a partir do relacionamento com diferentes públicos;
- das ações realizadas em sua área de negócio decorrentes de atividades externas como aspectos políticos, econômicos, ambientais e sociais.

Esses quesitos de imagem estão ligados aos da última perspectiva de valor, o *relacionamento*. No relacionamento com os clientes é imprescindível que os empreendimentos estabeleçam uma relação saudável, duradoura e lucrativa. Esta relação está centrada:

- ✓ Na correta exposição e diferenciação de seus produtos e serviços;
- ✓ Eficácia dos produtos, de forma que atenda às expectativas e à conformidade, trazendo satisfação ao cliente;
- ✓ Abordagem e esclarecimentos sobre os produtos e serviços na etapa de pré-venda;
- ✓ Em criar no cliente uma sensação de satisfação e agradecimento, e que o mesmo possa compartilhar essa sensação através do uso de cartões do estabelecimento e mensagens personalizadas;
- ✓ No serviço de pós-venda a partir de uma pesquisa de satisfação, divulgação de novos produtos, lançamentos etc.;
- ✓ Em criar programas de fidelização de clientes, seja pelo compromisso da compra, pela recomendação de um produto, facilidade de compras à distância ou promoções;

- ✓ Em entender as preferências dos clientes e atendê-lo a partir da manutenção de contato e atenção aos mesmos.

A proposição de valor de relacionamento é uma das formas utilizadas pelas organizações para fidelizar a clientela, através de um bom atendimento, garantia de entrega, às transações, à simplicidade e segurança.

Na relação com os clientes, as diferentes percepções de valor auxiliam a definição dos objetivos estratégicos e deverão estar alinhados aos objetivos financeiros. Conforme definido, anteriormente, o aumento de receita necessitará de retenção de clientes, captação de outros novos e aumento do número de parcerias.

As relações estabelecidas pelas Organizações Sociais, em sua maioria, iniciam com a formação de parcerias e a definição dos objetivos estratégicos, sendo essenciais para o delineamento e condução dos trabalhos dentro das organizações, pois há a constante busca por redução de custos e aumento da margem de lucro.

As Organizações Sociais e seus gestores têm como principal característica a facilidade de estabelecer relacionamentos interpessoais, que se estendem à formação e consolidação de parcerias. A necessidade de estabelecer parcerias pode ocorrer com instituições privadas e públicas, comumente reconhecidas no mercado.

O bom relacionamento e a credibilidade do negócio são os fatores determinantes na formação de parcerias, pois o nível de articulação e de competência em firmar compromissos deve ser mútuo e benéfico às partes envolvidas.

Para as Organizações Sociais é natural ter a iniciativa de assumir responsabilidades ligadas às práticas das situações. Isso é possível, devido aos conhecimentos adquiridos que os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta, facilitando a mobilização de redes de atores em volta das mesmas situações, para compartilhar desafios e assumir diversas áreas de responsabilidade.

Desta forma, as organizações e seus parceiros desenvolvem, mutuamente, a competência, como resultado da união e da socialização do indivíduo, de sua formação educacional e sua experiência profissional. A troca de experiências e o consenso comum em relação às parcerias auxiliam na definição dos objetivos, para o aprendizado e crescimento em

conjunto e, assim, poder assegurar que o recurso "pessoas" seja suporte às perspectivas, anteriormente, descritas.

Nas Organizações Sociais, o aprendizado e o crescimento têm seus objetivos voltados à melhor capacitação e a satisfação de funcionários e colaboradores, ao desenvolvimento ou aperfeiçoamento de sistemas de informação e às questões motivacionais.

Os funcionários e colaboradores têm a venda e a aproximação do cliente final como principais atribuições. Cabe a eles buscar pelo aperfeiçoamento e por treinamentos que possam proporcionar os requisitos profissionais e pessoais norteadores para as suas atribuições. Os resultados dos treinamentos tendem a garantir a satisfação de clientes e dos próprios funcionários e colaboradores.

Ao longo das decisões cotidianas é possível e permitido que, individualmente, cada um concretize seus próprios objetivos, através do uso de seus conhecimentos, de sua capacidade e de sua criatividade para o seu crescimento econômico. O emprego desses diferenciais cria valor às suas ações e são amplamente aplicadas.

Assim como, cada membro contribui indicando possíveis parceiros à organização, ele pode agir isoladamente para comercializar seus produtos com clientes externos não vinculados ao grupo. Essa prática é recorrente e benéfica, enquanto expansão de mercado, especialização de serviços ou produtos, pois muitos empreendimentos reúnem membros com atividades diversas que, juntos, atingem públicos diferenciados, em que há a inserção em mercados mais amplos.

### **7.3.3. Definir os Processos entre as Organizações Sociais**

Uma vez definidas as finalidades da Organização, se torna importante criar uma gerência de projetos para formalizar as reuniões e promover a troca de conhecimentos entre os membros, pois, com a presença de um líder, será possível mediar e gerenciar conflitos entre os participantes, implementar a aprendizagem contínua na cultura e promover encontros periódicos. Nesse sentido, essas três estratégias podem contribuir em muito para o desenvolvimento da logística nas Organizações Sociais, uma vez que essa prática reúne atividades dos diversos departamentos da empresa, que necessitam estar em perfeito alinhamento.



Para uma análise de perspectiva visando à sobrevivência das empresas, é necessário que as atividades da organização sejam vistas, não em termos de funções, departamentos ou produtos, mas, em termos de processos-chave ou processos. A orientação sempre será para o cliente final, e este terá acesso a uma geração de produto ou serviço realizada, através de uma cadeia de processos interligados, que atravessa os departamentos e estabelece uma relação de clientes e fornecedores internos.

A seleção dos processos prioritários deve partir da estratégia da empresa, utilizando as relações com o cliente, visualizados de forma sistêmica, incluindo todos os fatores chave do negócio, começando nos insumos e terminando no uso dos produtos pelo cliente final. É importante que, coexistam outras características, como a descentralização das decisões, flexibilidade, cooperação entre equipes e a melhoria contínua, através da criação de indicadores de desempenho.

De um modo geral, os processos existentes nas Organizações Sociais que precisam de intervenção, podem ser três: processo de inovação; processo de operações e logística; e, processos de serviço pós-venda. Esses processos traduzem as reais necessidades dos clientes e o atendimento às mesmas.

O *processo de inovação* garante a diferenciação dos produtos e/ou serviços das Organizações Sociais e, uma inovação bem executada pode gerar ganhos e bons retornos financeiros de longo prazo, além de assegurar a continuidade do atual resultado.

O segundo processo corresponde às *operações*, do recebimento do pedido à entrega do produto final ao cliente. Na execução dessas operações são utilizados sistemas de informação e o uso de internet para o acompanhamento das atividades. Nos casos onde os produtos são artesanais, cerâmicas e artesanato com sementes, o uso de internet é mais recorrente e direcionada para fins de divulgação de produtos, em páginas próprias ou em redes sociais. A cooperativa de pesca artesanal não utiliza tecnologia da informação ou internet, pois os processos apresentam fluxos simplificados e sob a responsabilidade dos intermediários, conforme descritos anteriormente no item 7.1.1.

Porém, o uso de sistemas de informação e de internet somente foi verificado na Cooperativa Agrícola por possuir maior tempo de atuação, melhor organização gerencial e de infraestrutura. Esse empreendimento utiliza elevada tecnologia que facilita a operação em todos

os demais processos de operações como, por exemplo, a agricultura de precisão no plantio, sistemas de reuso de água e tratamento de resíduos sólidos.

O sistema de operações apresenta processos de negócios pertinentes a qualquer segmento, planejar, suprir, produzir, distribuir e retornar. O planejamento envolve a análise de toda a cadeia, desde a compra, passando pelas necessidades dos clientes e se estendendo até a produção e entrega dos produtos, assim como busca o equilíbrio entre demanda e recursos internos, estabelecendo a comunicação dos planos a toda cadeia.

O suprimento é responsável pela compra de matéria prima e infraestrutura da cadeia logística, pois seleciona e monitora as fontes de suprimentos, controla os estoques e as entregas. A produção analisa o ambiente interno e direciona os assuntos inerentes à manufatura do produto. A distribuição envolve a análise de gestão da demanda, pedidos e armazenamento, desde os canais de distribuição até o cliente final. O retorno analisa o processo de devolução dos produtos e dos materiais em toda a cadeia. O quadro 7.3 apresenta as análises das Organizações Sociais e, respectivamente, as propostas de melhorias para os processos analisados.

A estratégia para efetuar-se um controle das operações logísticas envolve a execução das seguintes etapas: Definição de metas e padrões de desempenho; Medida do desempenho; Tomada de ações corretivas. Essas estratégias serão abordadas no item 7.3.5.

Quadro 7.3.: Análises e propostas dos processos internos para as Organizações Sociais.

Processos	Situação atual - ES	Propostas
Planejamento	<p>Demanda limitada em escala.</p> <p>Recursos humanos, financeiros e equipamentos limitados.</p> <p>Limitação na escolha de fornecedores de matéria prima.</p>	<p>Projetar a demanda local e regional.</p> <p>Firmar parcerias para fomentar projetos. Implantar gestão de RH, financeira e governança.</p> <p>Flexibilidade e compartilhamento de fornecedores.</p>
Suprimentos	<p>Inexistência de um controle de estoque de produto acabado.</p> <p>Baixa acuracidade da demanda de consumo.</p> <p>Limitação da qualidade da matéria prima.</p> <p>Baixa gestão de contratos.</p>	<p>Eleger fornecedores potenciais.</p> <p>Formalizar contratos com parceiros.</p> <p>Adequar os estoques visando o <i>Just in time (JIT)</i>.</p>
Fabricação	<p>Inexistência de um programa de abastecimento da produção.</p> <p>Conversão de matéria prima em produtos acabados.</p> <p>Uso de embalagem primária.</p>	<p>Ampliar e adequar o processo de produção de montante a jusante.</p> <p>Otimizar os estoques intermediários segundo o JIT.</p>
Distribuição	<p>Ineficiente gestão de estoque e logística de distribuição de produtos acabados.</p>	<p>Implementar a gestão de demanda, logística de armazenagem, estoque, expedição e distribuição de produtos acabados.</p>
Retorno	<p>Limitada ao fornecedor na aquisição da matéria prima.</p>	<p>Estender a logística e a logística reversa através de acordos pré-estabelecidos entre os envolvidos na cadeia.</p>

Fonte: Autoria própria.

As análises apresentadas no quadro 7.3 permitem a subdivisão em outras áreas, cujo grau de especialização acompanha os processos e as especificidades de cada uma das grandes áreas. A primeira subárea a ser analisada está diretamente ligada ao processo de suprimentos que é a de recepção e de produção, pois a especialização dar-se-á segundo:

- a) Identificação e determinação das localidades para recebimento da produção proveniente dos associados;
- b) Possibilidade de descentralizar a autoridade concedida aos responsáveis por cada uma das seções: a recepção, classificação, beneficiamento, acondicionamento e armazenagem dos produtos finais;
- c) Possibilidade de centralizar a autoridade a um único responsável pela área de recebimento e produção;

d) Implementação de ordens de serviço a serem seguidas por todos os profissionais atuantes naquela área.

A segunda subárea corresponde à comercialização e vendas, onde as atribuições serão especializadas em:

a) Elaborar um plano de preços competitivos e compará-lo aos de mercado, com vistas às compras e vendas das produções geradas pelos associados. Os planos deverão ser submetidos à apreciação, discussão e aprovação da Assembleia Geral dos Associados;

b) Programar uma tabela de preços para realizar compras e vendas da produção dos associados;

c) Acompanhar o recebimento da produção e solicitar informações sobre a satisfação dos associados quanto à satisfação dos preços estabelecidos;

d) Revisar, semanalmente, o plano de preços e apresentar relatórios à direção demonstrando a evolução dos preços estabelecidos para a compra da produção do associado em comparação com os preços de mercado.

A última subárea é a de fiscalização e controle, onde o responsável deverá acompanhar todas as decisões e atos da direção, as transações comerciais, os procedimentos administrativos, financeiros e operacionais, examinar os registros contábeis e avaliar a qualidade dos serviços prestados aos associados.

A estrutura única, centralizadora e detentora das informações e reais necessidades de seus participantes, favorece a gestão de compras, produção, logística e transportes e poderá se diferenciar no mercado. Assim, a análise dos processos internos e a definição dos fluxos favorecerá o melhor desempenho logístico das Organizações Sociais, pois estas apresentam grandes possibilidades de ganhos em escala e barganha de preço, frente aos fornecedores.

No último processo, o pós-venda, é fundamental que as organizações busquem por ações que garantam a venda contínua aos seus clientes. Essas ações incluem sistemas de garantias do produto, correção ou troca, por motivos de defeito ou avarias, devoluções etc. para que o cliente seja atendido, conforme a necessidade, por serviços complementares ao produto adquirido.

A cooperativa agrícola é a única que apresenta o serviço de pós-venda bem definido e atuante, pois a maioria de seus produtos é industrializada, no caso da venda de carnes, leites e derivados, sendo que, as demais variedades de produtos são comercializadas *in natura* como o caso dos grãos. A cooperativa de pesca artesanal e as duas cooperativas de artesanato não fornecem o serviço de pós-venda, seja pelas características de seus produtos, pelo menor volume de vendas ou pela incidência de avarias, que geram perda total dos produtos e de sua funcionalidade.

A definição dos objetivos estratégicos pertencentes à definição dos processos internos está diretamente ligada aos objetivos dos clientes, compreendendo:

- Reter clientes e Captar novos clientes
- ✓ Garantir um bom atendimento
- ✓ Melhorar a negociação
- ✓ Melhorar a comunicação e a divulgação dos produtos
- ✓ Realizar pesquisa de satisfação
  
- Aumento do número de parcerias
- ✓ Divulgar os produtos e o empreendimento em feiras especializadas
- ✓ Contatar empresas existentes no ramo
- ✓ Alinhar os objetivos da parceria
- ✓ Buscar a efetivação das parcerias

#### **7.3.4. Definir o Papel da Tecnologia na Estrutura das Organizações Sociais**

A tecnologia é um diferencial que auxilia e/ou define um modelo de desenvolvimento, de processos, de criação de um produto, de um método ou técnica. Nas Organizações Sociais a tecnologia é desenvolvida e/ou apropriada pelos próprios beneficiados, apresentando características simples, de baixo custo e de fácil aplicabilidade e replicabilidade.

O requisito de replicabilidade é fundamental para gerar o impacto social, disseminar o conhecimento e torná-la uma proposta inovadora de desenvolvimento e aperfeiçoamento.

Portanto, atende às necessidades de uma comunidade, agregando o saber popular dos cooperados aos conhecimentos técnicos, científicos e tecnológicos de especialistas e acadêmicos.

As organizações sociais estudadas neste trabalho apresentaram o conceito de tecnologia social em suas práticas, principalmente, nos processos de produção. Embora a produção seja em menor escala, e os produtos que exigem uma menor complexidade produtiva, de criatividade e de inovação, surgem como o diferencial no uso de novas ferramentas.

Essa constatação revela as dificuldades dessas organizações em adquirir tecnologias mais avançadas que requerem maior conhecimento da ferramenta, o que limita a aceitação delas pelos pequenos produtores. O investimento em tecnologia implica no rompimento com o modelo convencional e predominante. Os aparatos, dispositivos, políticas, técnicas e os processos de aprendizagem são vistos, a partir de diferentes recortes de experimentação por parte dos grupos, associações e cooperativas populares.

O acesso a conhecimentos e tecnologias é uma condição fundamental para as Organizações Sociais e para todas as formas e estratégias de organização socioeconômica. Entre os casos estudados, esse acesso é desigual e reproduz o próprio padrão de desigualdade socioeconômica entre os cooperados, sendo direcionados, em sua maioria, para atender às demandas de competitividade dos setores empresariais.

No contexto das Organizações Sociais, o objetivo é adequar a tecnologia convencional e também conceber alternativas, aplicando critérios complementares aos técnicos e econômicos usuais propondo-se a aperfeiçoar seu desenvolvimento e o seu desempenho. A adequação não visa o aumento ou a total substituição de equipamentos e máquinas, mas a melhoria dos processos produtivos e da qualidade de trabalho dos operadores e produtores. Não existe a possibilidade de incrementar a criatividade do artesão nas máquinas, mas agregar valor ao produto, aperfeiçoar os processos e atentar-se para:

- ✓ Uso: simples de tecnologia antes empregada ou a adoção de tecnologia convencional, e a alteração da forma como se reparte o excedente gerado;
- ✓ Apropriação: a propriedade coletiva dos meios de produção, gerenciais e de concepção dos produtos é condição do processo, sem que exista modificação no uso concreto que dela se faz;

- ✓ Ajuste do processo de trabalho: adaptação da organização do processo de trabalho à forma coletiva dos meios de produção, à autogestão e ao questionamento da divisão técnica do trabalho;
- ✓ Revitalização ou aumento de potência das máquinas e equipamentos: aumento da vida útil dos equipamentos e maquinários, além de revitalização, ajustes e recondicionamento dos maquinários.
- ✓ Alternativas tecnológicas: é necessária a utilização de tecnologias alternativas à convencional comumente utilizada, pois as modalidades anteriores não são suficientes para suprir as demandas pelas Organizações Sociais;
- ✓ Incorporação de conhecimento científico-tecnológico novo: resultante do esgotamento do processo de inovação incremental por causa da inexistência de conhecimento capaz de ser incorporado a processos ou meios de produção que atendam às demandas.

As quatro organizações sociais analisadas fazem uso das tecnologias convencionais (prensas, computadores, telefones, carrinhos de carga e outros), os sócios fazem a retirada de forma igualitária correspondente ao volume de vendas. Em Carambeí, os cooperados da Batavo se apropriaram das tecnologias existentes, tendo a propriedade dos meios de produção e gerenciais da cooperativa. Foi observado que não há divisão técnica do trabalho, já que todos os sócios devem aprender e são capazes de exercer as diferentes atividades dentro da cooperativa.

Os conhecimentos necessários para o desenvolvimento das atividades são transmitidos entre os cooperados e através de treinamentos coletivos. De modo diferente, na pesca artesanal e no artesanato com sementes não foi possível observar a busca por alternativas tecnológicas, para suprir as necessidades do seu cotidiano, como também revitalização ou incremento das máquinas e equipamentos, ou incorporação de conhecimento científico-tecnológico. No entanto, é possível identificar um novo projeto para aquisição de conhecimento científico e tecnológico, que, a partir dos interesses dos pecuaristas da Batavo, já está incorporado nos processos de separação dos resíduos e na forma de organização da produção.

Entre as tecnologias mais utilizadas estão os ambientes de comunicação via internet, onde muitos empreendimentos divulgam seus produtos em suas próprias páginas (*sites*) como

uma alternativa de mercado. *Sites* especializados em comércio solidário são menos utilizados pela falta de conhecimento dessas ferramentas.

Assim, a forma como os cooperados das Organizações se relacionam com a tecnologia é um fator relevante, pois, no atual modo de produção, a tecnologia reproduz os valores do capital, ou seja, é poupadora de mão de obra, segmentada e hierarquizada. Porém, essas organizações possuem em seus princípios outros valores que não o do capital.

As organizações sociais compartilham a solidariedade, autogestão e cooperação, portanto, os valores reprojatados nas tecnologias utilizadas não são valores da tecnologia convencional, buscando adequar essa tecnologia convencional para as suas próprias realidades e necessidades.

O desenvolvimento de tecnologias sociais pode ser mais amplo quando houver integração entre os elos da cadeia, maior divulgação e facilidades de acesso por partes dos empreendimentos solidários. É preciso que, qualquer inovação ocorra a partir da necessidade de cada empreendimento não sendo imposta como uma única solução.

Outro importante fator é o desenvolvimento das capacidades criativas e criadoras dos colaboradores e produtores, como um processo para estabelecer relações solidárias entre as pessoas e, destas com a natureza, como também, integra um processo de transformação das relações sociais, culturais e produtivas locais, relacionada com uma proposta de construção conjunta, onde a referência é a finalidade do desenvolvimento: a melhoria da qualidade de vida.

Nesse processo de construção coexiste um espaço propício para a utilização de tecnologias sociais já existentes, bem como o desenvolvimento de novas. Para tanto, é necessária, entre outras questões, a articulação de atores sociais, com a escolha de um padrão tecnológico ao alcance da maioria, e que possibilite a ampliação em grande escala.

A mudança entre os estágios de ciclo de vida podem estar diretamente relacionadas ao incremento de tecnologia, como um diferencial competitivo e de sustentabilidade das organizações sociais. A ideia é promover um desenvolvimento integral, solidário e sustentável, que parte do local e, pressupõe, entre outros aspectos, a participação ativa da sociedade organizada.

Para tanto, é exigida inovação na busca de soluções adequadas para conquistar os elementos necessários para as pessoas, famílias e comunidade. A proposição busca a valorização



das culturas e o cuidado para com o meio ambiente, através de um desenvolvimento justo, solidário e sustentável centrado nas pessoas e no seu ambiente.

Nesse sentido, são apresentados dois desafios: a) Lidar com a diversidade regional e local e planejar o desenvolvimento regional sustentável; b) Lidar com as especificidades culturais e modo de vida.

As organizações possuem identidade, territorialidades próprias e características peculiares dos ecossistemas nas sub-regiões, em que determinam a necessidade da abordagem do desenvolvimento sustentável no nível das localidades.

Naturalmente, as organizações sociais agregam valor aos seus produtos ao integrar os aspectos ambientais no desenvolvimento de seus projetos e serviços com o uso de materiais alternativos ou resíduos de outros processos de fabricação. Os benefícios ambientais e econômicos favorecem:

- ✓ Melhoria da imagem das organizações e, conseqüente, manutenção dos atuais e conquista de novos nichos de mercado;
- ✓ Agregação de valor com a eliminação ou minimização dos resíduos;
- ✓ Economia e/ou substituição de matéria prima e insumos e aumento do rendimento do processo produtivo;
- ✓ Realização de processamentos mais eficientes, o que permite o uso de subprodutos e a conversão dos desperdícios em forma de valor;
- ✓ Eliminação ou redução do custo de atividades envolvidas nas descargas ou no manuseio, transporte e descarte de resíduos;
- ✓ Redução de custos, como redução do consumo de energia, água, matérias primas e menor geração de resíduos para serem tratados. A redução dos custos também pode atingir os critérios logísticos de embalagem, movimentação e transporte;
- ✓ Incremento de qualidade e uniformidade dos produtos e serviços gerando impactos no valor de venda;
- ✓ Um melhor desempenho ambiental, estímulo à inovação, novas oportunidades empresariais, melhor qualidade do produto ou serviço.

Nos estudos de caso foi observado que é possível expressar os valores de uma cultura em um ambiente natural em equilíbrio, como pressuposto da continuidade da vida, do bem-estar, da civilidade e ética com a natureza. Assim, ocorre a promoção do desenvolvimento, não apenas

com a produção, acumulação de riqueza e promoção, mas a articulação efetiva do bem-estar humano com qualidade de vida a todos da comunidade organizacional interna ou externa.

No meio em que estão inseridos em comparação à filosofia e às práticas desenvolvidas, os casos analisados utilizam recursos extraídos ou produzidos em um ambiente, cujas características requerem maior preocupação com o meio ambiente. Essa preocupação foi claramente observada no setor agropecuário de Carambeí (PR), onde há a preocupação em destinar os resíduos para o uso em outros setores como o esterco, palhas e reuso de água.

Um dos motivos que podem favorecer o melhor desempenho ambiental das Organizações corresponde ao uso de materiais alternativos, ou o desenvolvimento de técnicas e tecnologias menos agressivas ao meio ambiente. Para essas Organizações é fundamental organizar, adequadamente, os seus processos produtivos por utilizarem a produção familiar, o extrativismo e o beneficiamento para a produção de seus produtos e serviços. As atividades das Organizações Sociais geram impactos sobre o meio ambiente durante todos os estágios dos seus ciclos de vida: da extração e produção das matérias primas, ao transporte, utilização de energia, fabricação, distribuição, uso e disposição final.

### **7.3.5 Definir os Indicadores para as Organizações Sociais**

A Logística é um destaque para as Organizações Sociais, por oferecer ganhos aos associados de forma individual e coletiva, desde que, seja bem controlada e desenvolvida. A estratégia para efetuar-se um controle das operações logísticas, envolve a execução das seguintes etapas: definição de metas e padrões de desempenho; medida do desempenho; tomada de ações corretivas.

Para *definir metas e padrões de desempenho* é necessário que a organização tenha clareza de até que ponto pretende se posicionar no mercado. No caso se a organização desejar ser líder de desempenho em alguma medida deve alcançar um nível de desempenho superior a todos seus concorrentes, e muitas vezes isto implica em custos elevados. Por isso, é fundamental planejar estes padrões de desempenho em conformidade e atendimento à estratégia da Organização, isto é, compatível com o modo como a empresa pretende ser líder do mercado.

A *medida de desempenho* deve ter como objetivo obter informações sobre o desempenho das atividades logísticas, aferindo a *performance* do sistema, identificando os pontos falhos e gerando dados para conhecer melhor a estrutura do processo. A avaliação das atividades logísticas pode ser feita por meio de algumas medidas de desempenho e/ou por *benchmarking*, neste caso, comparando os resultados internos com os indicadores das empresas que possuem a excelência neste item.

A determinação dos indicadores de desempenho a serem avaliados, constitui-se uma das principais questões a serem resolvidas pela gestão das operações. Estes indicadores devem abranger todas as atividades logísticas, e o nível de detalhamento alcançado deve ser definido em função da estratégia da organização, e do nível de controle que se pretende obter das operações logísticas.

A aplicação das ações, anteriormente, descritas favorece o controle logístico e permite um constante acompanhamento das atividades logísticas, através de medições de desempenho e comparação com padrões estabelecidos ou através de *benchmarking*. Isto fornece aos administradores da organização uma transparência de todo o processo produtivo.

A proposta para as organizações sociais é o gerenciamento das atividades, através de conceitos logísticos que, em muito pode contribuir para o aumento da competitividade dessas organizações. A ênfase é nas ideias de fluxo de produção, com a integração dos setores da organização e valorização do uso da informação, possibilitam uma maior agilidade, flexibilidade e eficácia na gestão dos processos.

No entanto, a escolha da estrutura organizacional é fundamental para facilitar a implantação de uma nova forma de gerenciamento, e assim obter os resultados esperados. Qualquer Organização Social que vise modificar sua forma de gestão, para um modelo voltado para a logística, precisa, necessariamente, planejar a estratégia de implantação e buscar por eficiência e qualidade dos serviços prestados ao cliente final, para evitar desperdícios de tempos e de esforços, através da otimização de seus recursos. Porém, é necessário que exista integração entre os parceiros de uma mesma cadeia e, para se atingir esse objetivo é preciso aprimorar as atividades internas da empresa.

As Organizações Sociais apresentam dificuldades em articular suas estratégias para atender às exigências de serviço dos clientes e, simultaneamente, cumprir com os objetivos de custo da empresa sem trabalhar de forma coordenada, com outros participantes da cadeia de

suprimentos. A caracterização e o desenvolvimento das atividades, dentro de um ambiente de Plataforma Logística, poderão auxiliar no monitoramento da qualidade das atividades logísticas internas (processos e fluxos de dados e informações em cada departamento) à empresa ou a de seus parceiros (externos). As áreas chave que deverão compreender os indicadores de desempenho logístico interno são: Atendimento do Pedido ao Cliente; Gestão de Estoques; Armazenagem e; Gestão de Transportes.

As Organizações Sociais tem a necessidade de aprimorar as relações entre empresas de uma cadeia, estabelecer ferramentas para o acompanhamento do serviço prestado pelos parceiros e, assim favorecer uma possível negociação e definição de políticas e processos internos que dependem do desempenho de seus parceiros. Além disso, eles são essenciais na coordenação de políticas que garantam a competitividade da cadeia de suprimentos. As áreas internas e externas estão apresentadas e descritas no quadro 7.4 e 7.5.

Quadro 7.4.: Indicadores de Desempenho Logístico Interno.

Áreas	Indicador de Desempenho	Descrição
Atendimento ao Cliente	Índice de satisfação dos clientes com o serviço prestado ou produto entregue	Demonstrar o grau de satisfação dos clientes com o serviço prestado ou produto entregue, através da realização de uma pesquisa de satisfação junto aos clientes.
	Pedidos Completos e no Prazo ou % OTIF - On Time in Full	Corresponde às entregas realizadas dentro do prazo e atendendo as quantidades e especificações do pedido.
	Agilidade no atendimento ao cliente em razão do mau serviço prestado	Relaciona-se à capacidade da governança, no que diz respeito a solucionar problemas decorrentes do mau serviço prestado.
	Flexibilidade para atendimento às necessidades especiais dos clientes	Relaciona-se a capacidade da governança em atender as solicitações especiais dos clientes.
	Número de reclamações de clientes	Quantificar o número de reclamações recebidas dos clientes internos das PLs.
	Tempo de Ciclo do Pedido.	Tempo decorrido entre a realização do pedido por um Cliente e a data de entrega.
Gestão dos Estoques	Acuracidade do Inventário	Corresponde à diferença entre o estoque físico e a informação contábil de estoques.
	<i>Stock outs</i>	Quantificação das vendas perdidas em função da indisponibilidade do item solicitado.
	Estoque Indisponível para Venda	Corresponde ao estoque indisponível para venda em função de danos decorrentes da movimentação armazenagem, vencimento da data de validade ou obsolescência.
	Utilização da Capacidade de Estocagem	Mede a utilização volumétrica ou do número de posições para estocagem disponíveis em um armazém.

	Visibilidade dos Estoques	Mede o tempo para disponibilização dos estoques dos materiais recém-recebidos nos sistemas da empresa.
Produtividade da Armazenagem	Pedidos por Hora	Mede a quantidade de pedidos separados e embalados / acondicionados por hora. Também pode ser medido em linhas ou itens.
	Custo por Pedido	Rateio dos custos operacionais do armazém pela quantidade de pedidos expedidos.
	Custos de Movimentação e Armazenagem como um % das Vendas	Revela a participação dos custos operacionais de um armazém nas vendas de uma empresa.
	Tempo Médio de Carga / Descarga	Mede o tempo de permanência dos veículos de transporte nas docas de recebimento e expedição.
	Tempo Médio de Permanência do Veículo de Transporte	Além do tempo em doca, mede tempos manobra, trânsito interno, autorização da Portaria, vistorias, etc.
	Utilização dos Equipamentos de Movimentação	Mede a utilização dos equipamentos de movimentação disponíveis em uma operação de movimentação e armazenagem.
Gestão de Transportes	Custos de Transporte como um % das Vendas	Mostra a participação dos custos de transportes nas vendas totais da empresa.
	Custo do Frete por Unidade Expedida	Revela o custo do frete por unidade expedida. Pode também ser calculado por modal de transporte.
	Coletas no Prazo	Calcula o % de coletas realizadas dentro do prazo acordado.
	Avarias no Transporte	Mede a participação das avarias em transporte no total expedido.
	Não Conformidades em transportes	Mede a participação do custo extra de frete decorrente de re-entregas, devoluções, atrasos, etc. por motivos diversos no custo total de transporte.

Fonte: Autoria própria.

Quadro 7.5.: Indicadores de Desempenho Logístico Externo.

Áreas	Indicador de Desempenho	Descrição
Desempenho do Fornecedor	Entregas realizadas dentro do prazo negociado	Calcula a taxa de entregas realizadas dentro do prazo negociado com o fornecedor.
	Entregas devolvidas parcial ou integralmente	Corresponde às entregas devolvidas parcial ou integralmente devido à alguma falha não aceitável do fornecedor.
	Recebimento de produtos dentro das especificações de qualidade	Corresponde a quantidade de produtos que foram entregues dentro das especificações de qualidade previamente acordadas com o fornecedor.
	Atendimento do pedido realizado	Reflete se o fornecedor está entregando a quantidade de produtos solicitados.
	Tempo de entrega dos produtos	É o tempo que o fornecedor leva para entregar um pedido.
	Efetividade resolver problemas técnicos	Verificar a quantidade de ocorrências/solicitações demandadas pelos clientes em razão das soluções realizadas e/ou encaminhamentos para solucionar a demanda solicitada por parte da gestão.
	Projetos desenvolvidos em parceria com as demais Organizações instaladas na PLS	Quantificar a quantidade de projetos desenvolvidos em parceria com as empresas que fazem parte das PLs.
	Nível de informações e processos compartilhados	Verificar o nível de informações e processos compartilhados na PLS e as empresas/organizações instaladas nos empreendimentos logísticos.

Fonte: Adaptado de Silva *et al.*, (2013).

As entrevistas realizadas *in loco*, junto aos respondentes dos estudos de caso, possibilitaram uma maior visibilidade e mais entendimento sobre a administração das Organizações Sociais, além de ratificarem a necessidade da utilização de indicadores de desempenho na gestão dessas organizações. Os resultados obtidos através das entrevistas permitiram a elaboração de uma estrutura de indicadores de desempenho, composta por indicadores financeiros e de gestão que estão apresentadas no quadro 7.6.

Quadro 7.6.: Indicadores de Desempenho para a Gestão e Governança da PLS.

Área	Indicador de Desempenho	Descrição
Gestão	Disponibilidade de um serviço de reclamações as partes interessadas	A governança deve disponibilizar um serviço de ouvidoria aos <i>stakeholders</i> , possibilitando-lhes fazer reclamações e/ou críticas.
	Compromisso da direção com a missão e valores da organização	A direção deve estar comprometida com a missão e com os valores propostos para a PLS.
	Emissão e divulgação regular de relatórios financeiros	Realizar com periodicidade a divulgação dos relatórios financeiros às partes interessadas.
	Taxa de ocupação da PLS (%)	Identificar o total de ocupação da plataforma logística, tendo como base as áreas disponíveis para comercialização e execução das atividades.
	Taxa de empregabilidade na região onde está instalada PLS	Refere-se à mensuração do índice de emprego e desempenho na região onde a PLS está instalada.
Financeira	Rentabilidade dos capitais próprios	Representa o lucro líquido (LL) dividido pelo patrimônio líquido (PL).
	Custos operacionais	É a soma dos custos variáveis (CV) e dos custos fixos (CF) diretamente relacionados à atividade.
	Custos fixos	É a soma dos custos fixos diretamente relacionados às atividades desenvolvidas na PLS.
	Fluxo de caixa líquido	Representa o controle de todas as entradas e saídas.
	Total de despesas com terceiros	Total gasto com serviços de terceiros, sejam estas pessoas físicas ou jurídicas, que não pertencem ao quadro de colaboradores efetivos da PLS.

Fonte: Adaptado de Silva *et al.*, 2013.

Entende-se que a governança está destinada a distribuir de maneira igual os resultados de uma boa gestão empresarial. Para as Organizações Sociais a melhor situação é ter uma boa governança e uma boa gestão, pois com esta combinação é possível criar uma variedade de formas, de dar representação aos colaboradores na gestão em prosseguir os processos de fabricação mais eficientes, a fim de cortar custos e ajudar o meio ambiente.

A pesquisa realizada pode representar uma contribuição no campo acadêmico e profissional, pois a estrutura de indicadores de desempenho desenvolvida ao longo deste trabalho pode ser utilizada no modelo de gestão da Plataforma Logística Social pelos cooperados e suas parcerias. O propósito é possibilitar a estes agentes uma maior visibilidade de vários aspectos sobre o desempenho da plataforma, uma vez que a estrutura contempla diferentes dimensões aplicáveis aos casos de organizações sociais no Brasil.

Na perspectiva de sustentabilidade das Organizações Sociais destaca-se a necessidade de avaliar o desempenho ambiental, cujos indicadores devem ser específicos para uma determinada área, como quantidade de efluentes e de resíduos sólidos perigosos gerados por unidade de produto, peso da embalagem produzida, etc. Os indicadores escolhidos devem ser relevantes, válidos, de fácil comprovação, e devem ter custos de medição aceitáveis em relação aos objetivos da avaliação.

Os indicadores poderão ser classificados conforme a condição ambiental e o desempenho ambiental. Os *indicadores de condição ambiental* contribuirão para uma análise sobre a qualidade do meio ambiente, onde se localiza a organização em relação aos padrões e regras ambientais estabelecidas por normas e dispositivos legais.

Os *indicadores de desempenho ambiental* fornecerão informações relativas aos esforços de gestão das Organizações Sociais e às operações do processo produtivo. Quanto ao desempenho das operações, os indicadores relacionam: entrada de materiais (matéria prima, recursos naturais, materiais processados, reciclados e/ou reutilizados); fornecimento de insumos; projeto, instalação, operação e manutenção de instalações físicas e de equipamentos; saída de materiais (produtos, recicláveis e reutilizados), de serviços, resíduos e emissões. Assim, os indicadores a serem considerados para as Organizações Sociais serão:

- ✓ Consumo de energia
  - Tipo de energia utilizada (anual ou por produto ou serviço);
  - Tipo de energia gerada com subprodutos ou processos.
- ✓ Gestão de materiais
  - Materiais usados por produto;
  - Materiais ou matéria prima reciclada ou reutilizada;
  - Descarte ou reuso de embalagens por produto.
- ✓ Fornecimento e distribuição
  - Consumo médio de combustível da frota de veículos.
- ✓ Gestão de resíduos sólidos
  - Volume de resíduos gerados por ano ou por produto;
  - Volume de resíduos perigosos, recicláveis ou reutilizáveis produzidos por ano;
  - Volume de resíduos perigosos eliminados devido à substituição de material.
- ✓ Gestão de efluentes líquidos



- Volume de efluente orgânico por produto;
- Volume de efluente inorgânico por produto.
- ✓ Índice de qualidade da água
  - Água consumida por ano ou por produto;
  - Água reutilizada por ano ou por produto;
- ✓ Índice de qualidade do ar
  - Emissão atmosférica prejudicial à camada de ozônio;
  - Emissão de gases de efeito estufa por ano ou por produto;
  - Nível de ruído.

Os indicadores de desempenho ambiental também abordam critérios de gestão, os quais incluem o atendimento aos requisitos legais, a utilização eficiente dos recursos, treinamento de equipes e investimentos em programas ambientais, cujo desmembramento poderá ocorrer da seguinte forma:

- ✓ Implementação de políticas e programas
  - Número de iniciativas implementadas para minimizar a emissão de poluentes;
  - Níveis gerenciais com responsabilidades ambientais específicas;
  - Número de empregados que participam de treinamentos ambientais.
- ✓ Desempenho financeiro relacionado aos critérios ambientais
  - Gastos operacionais e de capital associados à gestão e controle ambiental;
  - Economia obtida através da gestão e controle ambiental;
  - Responsabilidade legal ambiental que pode gerar um impacto material na situação financeira da organização;
- ✓ Relacionamento com a comunidade local
  - Número de programas educacionais ambientais ou quantidade de materiais fornecidos à comunidade;
  - Índice de aprovação em pesquisas nas comunidades.

Uma vez analisados os resultados obtidos com a medição do desempenho das atividades é possível realizar uma comparação com as metas e padrões de desempenho definidos anteriormente. Caso seja necessário, executa-se uma ação corretiva.

No desenvolvimento do plano de implementação é necessário divulgar os indicadores, coletar os dados e acompanhar as medidas. Nesse momento, é fundamental o acompanhamento via sistema de informação devido à agilidade na troca das informações.

O plano de implementação deve ser do conhecimento de todos sendo que, por questões de entendimento e aceitação ou não exclusão, inicialmente pode restringir a um grupo de *stakeholders*. O acompanhamento será realizado por todos os demais, pois há a disseminação dos objetivos estratégicos, das propostas de valores e medidas traçadas para a organização.

De um modo geral, as organizações não desenvolvem o hábito de coletar informações, por exemplo, quanto ao levantamento de reclamações dos clientes e de funcionários. Essa prática deve ser rotineira, por permitir uma resposta rápida e eficaz no atendimento ao cliente.

As revisões devem ocorrer, independentemente, do alcance das metas organizacionais, mantendo-se uma periodicidade regular frente às incertezas do mercado e estar separada das demais reuniões da organização. É importante realizar reuniões mensais para a avaliação de desempenho, de modo a acompanhar as atividades e as estratégias das organizações.

As Organizações Sociais apresentam características semelhantes às outras, pois possuem orçamentos baseados em receitas, despesas e investimentos. Os investimentos prioritários devem ser direcionados ao alcance das metas e objetivos estabelecidos para a organização.

A aplicação dessas ações pode favorecer as Organizações Sociais, pois orientam para possíveis cortes orçamentários ou apontam as necessidades de investimento onde não foi previsto. Essa prática é importante para o cumprimento de metas e objetivos, em especial devido à menor incidência de revisões das reais necessidades e por priorizarem os aumentos de ganhos individuais aos coletivos.

Com exceção da agropecuária em Carambeí (PR), os demais casos analisados estão em constante desenvolvimento de seu orçamento, buscam superar a crise financeira, seja por perda de convênio e/ou parcerias ou por dificuldades em administrar seus recursos financeiros. O alinhamento dos investimentos auxiliará para um melhor controle das despesas extras e gastos, vinculando-os à estratégia e aos objetivos de cada Organização Social.

É importante salientar que todas as ações empreendidas deverão gerar um sistema de *feedback*, pois tem-se o envolvimento e o comprometimento de todos. Para tanto, é necessário à

elaboração de planos que definam a periodicidade de avaliação dos resultados atingidos e o sistema de informações responsável em fornecer o suporte gerencial ao empreendimento. Como informação é necessário à emissão de relatórios de avaliação do desempenho, sinalizando se as ações elaboradas encaminham o empreendimento em direção às metas e objetivos traçados.

O sistema de *feedback* deve ser acessível, de fácil execução, rápido e pouco dispendioso para facilitar a percepção das necessidades de revisão das iniciativas, quando os resultados não foram atingidos. É fundamental manter a disciplina de acompanhamento e correção de possíveis divergências, em relação às metas estabelecidas, para auxiliar o controle e a tomada de decisão.

Em consideração às limitações financeiras ou escassez de recursos para investimentos, em um sistema de informação sofisticado, as Organizações Sociais podem utilizar programas computacionais como o Excel, para realizar o acompanhamento das ações, assim como aplicar a gestão visual ao gerar gráficos demonstrativos acessíveis a todos.

As organizações de pequeno porte, como é o caso da maioria dos casos estudados, apresentam características e limitações próprias que as diferem de outras, especialmente, quanto ao ambiente de mercado em que estão inseridas, ao seu planejamento estratégico, ao recurso humano e de investimento disponíveis, com vistas à busca por melhorias e/ou sobrevivência no mercado.

A elaboração da estrutura conceitual da Plataforma Logística Social foi desenvolvida em paralelo aos estudos de caso analisados, o que permitiu realizar os ajustes necessários durante a aplicação nos mesmos, e em consideração aos elementos fundamentais na caracterização da mesma, que serão apresentadas no próximo capítulo.

## **8 CARACTERIZAÇÃO DA PLATAFORMA LOGÍSTICA SOCIAL**

A necessidade inicial das Organizações Sociais é identificar os aspectos de demanda e oferta, melhorar produtos e processos, agregar valor, capacitar produtores, divulgar e promover, e comercializar. O levantamento dessas informações fornece subsídios para a definição do projeto, para a organização e análises mais consistentes quanto aos benefícios da gestão por cooperativas, principalmente, nos aspectos logísticos e suas variáveis de custo, de transporte, armazenagem e fluxo de informações.

A literatura apresenta discussões conceituais, ideológicas e algumas práticas sobre o desenvolvimento da Economia Social, da Tecnologia Social, da Plataforma Logística e alguns exemplos aplicados às Organizações Sociais. Entretanto, a contribuição pode ser mais efetiva quando houver uma intervenção concreta, ou seja, possibilitar uma análise de todas as fases, de planejamento, de operação e dos resultados, mediante a aplicação da filosofia, dos princípios e conceitos dessas temáticas.

A caracterização da Plataforma Logística Social foi analisada em três vetores - gestão, operações e indicadores - e propõe uma estrutura para as Organizações Sociais de modo a auxiliar o acesso às facilidades, incrementar melhorias internas e externas e promover mudanças no estágio de vida ou ascensão no mercado.

### **8.1. EFETIVIDADE NA GESTÃO E GOVERNANÇA**

A gestão em cooperativas requer a adoção de boas práticas que incorpore qualidade e seja capaz de aumentar a competitividade das organizações. As Organizações Sociais são sistemas vivos que integram, interagem e dependem de outros sistemas e, portanto, deverão ser capazes de perseguir seus propósitos em completa harmonia, tornar-se sustentável, gerar valor para a sociedade e às outras partes interessadas.

Os casos estudados nesta pesquisa são reconhecidos regionalmente e, alguns cooperados atuam a nível internacional, mas não são referenciais e necessitam desenvolver a excelência, pois tem um grande potencial de atuação e inserção nesses novos mercados.

A ideia de caracterizar uma plataforma para as Organizações Sociais propiciará a criação de uma unidade comum que oferece condições para que cada um dos cooperados possa estabelecer-se eficientemente nos mercados, promover a distribuição dos resultados e estabelecer níveis mais favoráveis de preços para os produtos dos cooperados.

Assim, a gestão deverá coordenar todas as ações individuais, integrar as organizações aos mercados e estimular a concorrência em relação aos demais produtos. Esta coordenação promove a redução dos custos de transação e envolve um complexo sistema de relações que envolvem produtores, cooperativas, agências fomentadoras e econômicas, fornecedores, distribuidores e consumidores.

O crescimento direto ou por meio de fusões permite o ganho de escala, cria redes colaborativas e, aprimora o capital humano e social. Como ocorre em uma plataforma, gera a necessidade de executar políticas de fortalecimento e qualificar as estruturas internas, facilitando a consolidação de um desenvolvimento genuinamente local ao criar condições econômicas e sociais de apoio para o surgimento de novas atividades/oportunidades produtivas.

A captação de meios para implementar processos permanentes, mobilizar os colaboradores, organizar a estrutura gerencial, definir as capacidades, competências e habilidades são os fatores que favorecem as Organizações Sociais quando essas tem clareza das ações e estratégias bem definidas. É fundamental que todos estejam mobilizados para haver a transformação do entorno, dos próprios sujeitos e de seu espaço de vida, pois o impacto será nas possibilidades de atuação e de autonomia de decisão a respeito de seus destinos.

A efetividade das ações de gestão está voltada para a sobrevivência e sucesso das Organizações Sociais segundo a (ao):

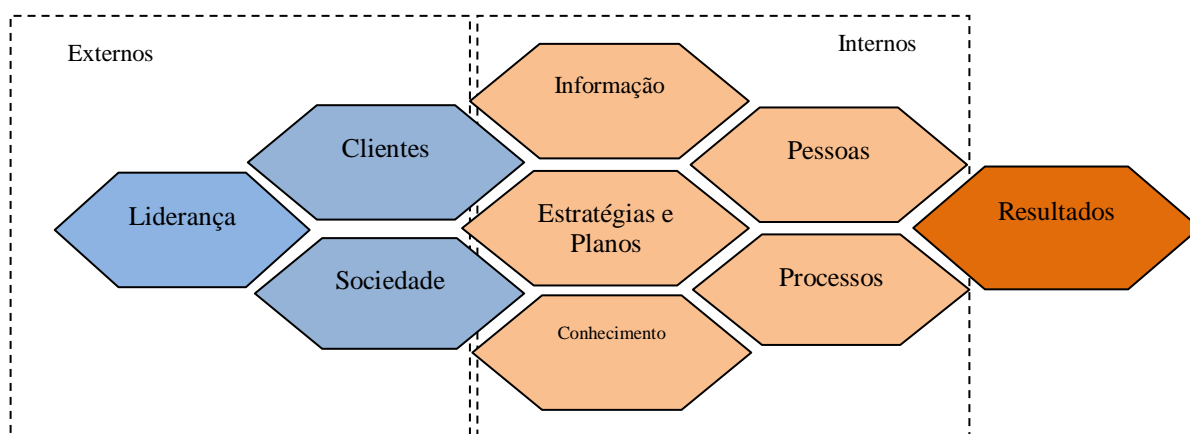
- ✓ Capacidade de atender às expectativas dos clientes;
- ✓ Atuação responsável através da interação com a sociedade e a comunidade local;
- ✓ Estímulo da liderança, a formulação de estratégias, o desenvolvimento de planos de ação e de metas para conquistar os resultados desejados;
- ✓ Capacidade de qualificar pessoas;
- ✓ Criação de ambientes adequados à execução de processos conforme o planejado;
- ✓ Bom relacionamento com fornecedores;
- ✓ Acompanhamento e controle dos processos;

- ✓ Medição dos resultados em relação à situação econômica e financeira, processos internos e externos, fornecedores, clientes, mercados, pessoas e sociedade;
- ✓ Geração de informações, conhecimento e aprendizado para o aperfeiçoamento das próximas fases das organizações.

A eficácia e eficiência de uma boa gestão expressam a necessidade constante de aperfeiçoamento e adaptação às mudanças apresentadas pelas Organizações Sociais. A visão sistêmica da gestão, as características tangíveis, mensuráveis, quantitativas e qualitativas são fundamentais para abordar os processos gerenciais e para solicitar os resultados.

A cadeia de valor que integra os diferentes beneficiários das Organizações Sociais deve estar alinhada, compartilhar e direcionar toda a plataforma, para que gere resultados a todas as partes interessadas e interaja de forma harmônica com as estratégias. Os critérios que criam uma visão sistêmica da gestão das Organizações Sociais e que representam a integração da rede e sua complexidade estão apresentados na figura 8.1. A visão sistêmica envolve características internas (informação, estratégias e planos, conhecimento, pessoas e processos) e características externas (liderança, clientes e sociedades) para atingir os resultados.

Figura 8.1.: Visão sistêmica das Organizações Sociais e seu sistema de gestão.



Fonte: Autoria própria.

Para desenvolver um sistema de gestão com qualidade é importante destacar que as Organizações Sociais deverão buscar a manutenção do equilíbrio entre "ser dono" e "ser usuário" e entre os dois aspectos que melhor lhe caracterizam e que lhe são vitais: o social e o econômico.

É neste ponto que a gestão administrativa de uma Plataforma adquire uma complexidade muito maior, pois caberá aos cooperados manter a harmonia associativa e a empresarial.

Se, por um lado, a cooperativa atua em um mercado comum a todas as demais empresas onde são priorizadas a alta competitividade e as regras de mercado, ela deverá constituir e manter sua finalidade social e ser economicamente eficiente. Assim, para uma gestão efetiva sob o domínio de uma plataforma caberá às Organizações Sociais desenvolver e aplicar fundamentos que possam incrementar qualidade e favoreçam a excelência de seus serviços e produtos, a saber: Pensamento sistêmico; Atuação em rede; Aprendizado organizacional; Inovação; Liderança transformadora; Olhar para o futuro; Conhecimento sobre clientes e mercados; Responsabilidade social; Valorização das pessoas e da cultura; Decisões fundamentadas; Orientação por processos; Geração de valor.

É importante salientar que são necessárias mudanças das relações no contexto econômico mundial, o que reforça a necessidade de as cooperativas adotarem, totalmente ou não, novos métodos de administração, incorporar novas e eficientes técnicas ao seu sistema de gestão, sob o risco de não alcançarem os resultados sociais e econômicos essenciais para a satisfação dos cooperados.

O papel da Plataforma Logística Social é ser uma entidade compromissada com o mercado, concentrando seus associados nas atividades produtivas. As operações de mercado jamais poderão ser fixadas como prioridade, em detrimento dos interesses dos associados. Sucesso empresarial à custa da insatisfação dos cooperados é sinal de que os objetivos estão sendo parcialmente alcançados: o econômico sim, o social não.

A profissionalização na administração das cooperativas é hoje uma necessidade, pois o amadorismo ainda é muito comum, mas está cedendo espaço, aos poucos, ao profissionalismo. Existem cooperados altamente capacitados na atividade que exercem, mas isso não lhes garante o conhecimento ou a posse da habilidade e visão empresarial necessárias na administração dos negócios da organização.

Muitas delas normalmente são formadas por pessoas sem capacidade gerencial. Consequentemente, a cooperativa não conseguirá atingir o desenvolvimento social e resultados econômicos satisfatórios, pois será deslocada do mercado altamente competitivo. Capacitar-se, portanto, é uma saída encontrada por muitos cooperados, diretores, conselheiros de administração

e fiscais. Contudo, a complexidade dos problemas administrativos aumenta de forma proporcional ao crescimento da empresa, inclusive na plataforma.

Quando a situação ameaça sair do controle, busca-se como alternativa a contratação de um gerente para auxiliar na gestão dos negócios cooperativos, tendo em vista que os diretores poderão se sentir inseguros ou mesmo incapazes para administrar uma plataforma com essas características. Muitas cooperativas ainda resistem à contratação de um administrador/gerente profissional, alegando os custos elevados e a divergência de interesses que poderá ocorrer entre estes profissionais e os sócios.

Nem sempre a contratação de um gerente externo será a solução para a insegurança ou incapacidade administrativa dos diretores de uma cooperativa, pois ele poderá não se adaptar à realidade organizacional de cooperativa e transformar a cooperativa em uma organização que visa unicamente o objetivo econômico, distanciando-se dos objetivos propostos inicialmente na idealização e fundação desses empreendimentos.

Nesse sentido, a gestão eficiente da Plataforma Logística atua no mercado procurando a melhor eficiência econômica, mas essas operações não podem ser colocadas como prioridade em detrimento do bem-estar dos associados. O desafio é colocar as pessoas sempre no centro das preocupações e das ações da Organização Social, pois os maiores entraves à sua atuação não são apenas de ordem técnica, mas envolvem conflitos entre grupos heterogêneos que podem reproduzir, dentro da plataforma, um modelo de desigualdade.

Portanto, é fundamental alinhar as diversas finalidades e objetivos existentes entre os membros e colaboradores da Plataforma Logística Social para que seja estabelecido um compromisso comum voltado ao treinamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento de pessoas e suas potencialidades, assim como a responsabilidade do empreendimento com o entorno.

Como a Plataforma é uma organização coletiva, com muitos proprietários, é imprescindível que sua administração seja transparente, que prevaleça a confiança mútua entre os associados e a diretoria só se concretiza quando existe transparência nas ações executivas e nas demonstrações dos resultados econômicos da organização. O quadro 8.1 destaca os elementos e as variáveis aplicáveis às Organizações Sociais.



Quadro 8.1.: Elementos e as variáveis aplicáveis às Organizações Sociais.

<b>Variáveis</b>	<b>Organizações Sociais</b>
Cooperado	Expectativa de prestação de serviço e produção de bens.
Propriedade da Plataforma	São indivisíveis. Número ilimitado de associados.
Formação do Patrimônio	Capital social divisível. Fundos de reserva e de assistência técnica, educacional e social indivisíveis.
Relação organização social x mercado	Dois mercados: cooperado e mercado propriamente dito. Há o controle de interesses afins.
Relação organização social x associado (cliente)	Dimensão socioeconômica: atende associado inadimplente ou deficitário/combina eficiência associativa e econômica.
Acumulação / Desenvolvimento	Capital social: aumento de associados; aumento de quotas-partes. Não é permitida a transferência das quotas partes a terceiros, estranhos à sociedade. Retorno proporcional ao valor das operações.
Definir um padrão de gestão	Profissionalizar a gestão; Conselho de administração deve garantir o cumprimento do planejamento estratégico e das funções sociais da cooperativa; Ajustar as relações de contrato entre associados e a cooperativa de forma a possibilitar novos padrões de fidelidade e de cooperação; Mudar o ambiente para propiciar uma distinta organização de auditoria e monitoramento do próprio sistema para garantir a eficiência econômica e a eficácia social; Manter os princípios doutrinários de democracia, de igualdade.
Estabelecer alianças estratégicas	Criar acordos cooperativos do tipo ganha-ganha; Definir o poder de barganha dos participantes; Definir o papel de principal agente coordenador; Analisar os benefícios para os envolvidos; Estabelecer o esforço (recursos humanos, financeiros, de informática etc.) que cada um deve despende; Verificar as semelhanças culturais entre os participantes; Definir os objetivos de cada participante.
Criar redes de organizações sociais	Criar mecanismos de comunicação, decisão e negociação comum entre os parceiros, contínuas e sujeitas às melhorias constantes; Controle e formas de coordenação entre os grupos envolvidos, normas de comportamento e conduta de negócios comuns; Definir as responsabilidades horizontais entre unidades-chaves de cada empresa/cooperado; Criar um sistema de planejamento e controle, com foco nos comportamentos cooperativos; Criar incentivos, como descontos para parceiros que adotam essa ou aquela tecnologia ou procedimento; Criar mecanismos de seleção para a rede de parceiros, que tenham características e comportamentos próximos; Criar suporte em termos de sistemas de informação; Criar suporte comum de infraestrutura; Desenvolver a confiança entre os parceiros, para que as redes evoluam e se perpetuem.

Definir um planejamento estratégico	Sensibilizar e motivar os participantes; Definir a missão e os valores comuns; Definir os objetivos gerais da plataforma e de cada participante; Segmentar as áreas de atuação da Plataforma; Analisar interna e externamente da plataforma e os seus mecanismos de coordenação existentes e potenciais; Definir as estratégias possíveis, escolher aquela a ser implementada, implementá-la e controlar os resultados.
-------------------------------------	---

Fonte: Autoria própria.

## 8.2. ALINHAMENTO DAS OPERAÇÕES

A realização das operações está relacionada a alguns fatores como o acesso aos diferentes modais de transporte, infraestrutura de rodovias, pontos de acesso aos principais mercados atendidos e pretendidos, disponibilidade de serviços e mão de obra. Estes fatores devem ser considerados no momento da decisão pela localização das plataformas, pois implica na definição dos processos e recursos a serem alocados.

A características geográficas das Organizações Sociais geralmente favorecem a instalação das plataformas, o que pode garantir uma infraestrutura ágil com o total acesso ao mercado consumidor. O projeto de instalação da Plataforma Logística Social deve considerar os impactos gerados no planejamento urbano do local devido a sua implantação, pois haverá implicação na qualidade do meio ambiente e no fluxo de veículos na localidade.

Portanto, a definição da localização da plataforma é estratégica e envolve diferentes mecanismos que possam potencializar os ganhos pretendidos tais como a facilidade de acesso ao mercado consumidor e a possibilidade de uso de multimodalidade. Geralmente, as organizações sociais estão localizadas em regiões próximas à zonas portuárias e rodovias, predomina entre os casos analisados e favorece o escoamento da produção.

A segunda ação corresponde ao alinhamento dos objetivos entre os diversos colaboradores existentes na Plataforma Logística Social, pois é fundamental para a integração e o delineamento das atividades internas e externas à organização. Todas as atividades que ligam o mercado fornecedor ao mercado consumidor devem ser vistas como um sistema único, pois o impacto de uma decisão tomada em qualquer uma das partes afetará o sistema financeiro e os resultados desejados por toda a Plataforma.

A terceira ação é definir a estrutura e as atividades a serem desempenhadas pelas Organizações Sociais dentro dos preceitos de uma plataforma, pois existe a necessidade de uma estrutura e processos definidos, integrados, colaboradores proativos e cooperados atuantes que assumem dupla função: tomadores de decisão e produtores.

Estas atividades estão divididas em serviços e operações e, infraestrutura. É importante destacar que as plataformas logísticas são geralmente empreendimentos de grande porte, os quais necessitam de áreas amplas e que sejam capazes de absorver as diversas operações logísticas realizadas em um mesmo ambiente. A infraestrutura compreende diversos mecanismos para o uso comum que envolve:

- ✓ Equipamentos para realizar operações internas e de intermodalidade;
- ✓ Espaço destinado à movimentação de cargas;
- ✓ Sistema de informação e de comunicação eficientes;
- ✓ Acesso a diferentes modais de transporte.

Os serviços e as operações são realizados em locais que contém instalações físicas como armazéns, áreas de administração, áreas de conveniência, áreas de recebimento, expedição e manuseio de materiais dentre outras. As instalações físicas devem contemplar áreas para:

✓ *Consolidação e desconsolidação de cargas*: destinada para matéria prima ou produtos acabados seja para recebimento, transbordo ou expedição. Consolidação de materiais em paletes ou não, visando a movimentação interna, a armazenagem e o transbordo rápido e seguro no transporte externo. É uma área onde há grande movimentação de pessoas e produtos, mas é preciso ser bem controlada para não gerar desperdícios com a movimentação desnecessária;

✓ *Armazenagem em geral*: criar uma área para armazenar os insumos e os produtos acabados conforme as características de cada um, ou seja, deve considerar os níveis de estoque, prazos de validade, ordem de chegada (*Fist In First Out*), periculosidade, localização e formas de armazenamento (posição paleta, controle de estoque etc.). Dispor de sistema de administração de armazéns adequado a cada caso, incluindo, quando necessário, sistemas de impressão e leitura de códigos de barra e de rádio frequência. Dentre outras atribuições, o setor de armazenagem deve ser capaz de controlar e responsabilizar-se pelas avarias; realizar o controle de qualidade adequado, na entrada dos

bens e materiais armazenados, quando necessário; possuir apólices de seguro para as instalações e para os bens materiais; emitir a documentação de despacho, de acordo com a legislação; executar a unitização de cargas (paletização e containerização), quando necessário. Cabe à Plataforma Logística Social definir se haverá ou não a presença de operadores logísticos responsáveis pelo controle de estoque, armazenagem e gestão de transportes.

✓ *Controle de estoques*: para efetuar um eficiente controle de estoque torna-se necessário: obter de cada cliente ou direcioná-lo para uma política a ser seguida na gestão dos estoques do mesmo; controlar e responsabilizar-se por quantidades, localização e valores do estoque físico do cliente, enquanto o mesmo estiver sob sua guarda; utilizar técnicas e meios modernos para acompanhar a evolução dos estoques no tempo, em termos de quantidades e localização para informar o cliente a respeito, com a prioridade adequada; emitir relatórios periódicos sobre os estoques; garantir a rastreabilidade dos produtos;

✓ *Triagem do material*: selecionar e separar adequadamente os materiais conforme o processo e a necessidade de fabricação e/ou expedição;

✓ *Industrialização*: dispor de capacidade para criar e transformar matérias primas em produtos acabados, de qualidade, com aceitação de clientes alvo e novos clientes assim como capaz de ser inserido em novos mercados segundo as normas e leis municipais, regionais, nacionais e internacionais. Os processos de industrialização e de produção não necessariamente devem priorizar o aumento de escala e perda de suas características artesanais, mas utilizar técnicas para garantir que não haja a falta de produto. Esta área está ligada à administração de materiais junto à manufatura, pois as atividades devem agilizar e reduzir custos do processo produtivo e podem incluir sistemas integrados como o *kanban*, *just-in-time*, preparação de kits de produção e o abastecimento das linhas de produção;

✓ *Acabamento*: esta área tem como função realizar o retoque ou o aperfeiçoamento dos produtos. É possível conferir a qualidade dos produtos;

✓ *Embalagem/Reembalagem*: definir um espaço para o acondicionamento e embalagem adequados a cada tipo ou grupo de produtos;

✓ *Etiquetagem*: identificar os produtos/embalagens para melhor identificação e destinação dos mesmos. Uma identificação adequada dos materiais facilita a sua colocação

em caixas (contendo diversas unidades de um ou mais produtos) e paletes utilizando, preferencialmente, o código de barras.;

✓ *Movimentação de cargas:* a área destinada à movimentação de cargas deve ser livre de obstáculos e com equipamentos que facilitem e agilizem o manuseio das cargas. É importante que as ordens de pedidos sejam claras e bem definidas, pois é uma área que pode gerar movimentações desnecessárias de pessoas e mercadorias;

✓ *Distribuição:* a área de distribuição deve criar condições para atender a todos os membros, seus custos devem ser compartilhados e será acionada por outras áreas auxiliares, regulando e determinando a ordem e o ritmo das entregas;

✓ *Gestão de Transportes:* criar a eficiência logística, diminuir a fila de espera das mercadorias, analisar a relação de tempos e movimentos nas operações de transporte, por exemplo, desde a chegada do veículo no estacionamento para o carregamento até a efetiva descarga no ponto de destino. Dessa forma é possível verificar as ineficiências e desperdícios de tempo como o elevado período de espera e o encarecimento do frete. É importante qualificar e homologar transportadoras, realizar decisões de contratar ou realizar transportes com a frota própria, negociar o nível de serviço desejado das transportadoras ou operadores logísticos, coordenar de forma eficaz a chamada de transportadoras, conferir e realizar o pagamento de fretes, medir e controlar o desempenho das transportadoras frente aos padrões estabelecidos e, emitir relatórios de acompanhamento do nível de serviço;

✓ *Operações Aduaneiras:* nesta área responde pelos serviços alfandegários àqueles produtos que necessitem de serviços como a importação ou exportação de mercadorias, códigos de conduta, verificação e/ou adequação às diversas legislações vigentes etc. Como os produtos das Organizações Sociais tem aceitabilidade em diversos mercados e sendo o mercado internacional uma estratégia de crescimento para a Plataforma, a comercialização de produtos com o exterior exigirá uma série de procedimentos e normas específicas. A Plataforma Logística Social precisará adequar-se às exigências legais e ainda conhecer as possibilidades para que seu processo esteja usufruindo de possíveis benefícios e assim garantir a competitividade entre os concorrentes;

✓ *Sistema de Informação:* correspondem às atividades relativas à obtenção, processamento e transferência das informações essenciais ao bom desempenho dos serviços logísticos prestados.

### 8.3. COMPREENDER OS MECANISMOS PARA A MELHORIA DE DESEMPENHO

O caminho de uma Organização Social na direção pretendida não é uma linha reta e tampouco de curta distância. Ao contrário, trata-se de um caminhar cheio de obstáculos, que a organização só consegue superar mantendo constância de seus propósitos e mobilizando todas as suas competências. O caminho apresenta marco relevante que define os estágios de maturidade para o sistema de gestão da organização.

Para este estudo foram considerados três estágios - iniciantes, intermediários e avançados - para melhor clareza e definição das variáveis intervenientes e determinantes em cada. É possível comparar os três estágios àqueles estabelecidos por Vasconcelos e Lezana (2012), pois as cinco etapas do ciclo de vida de projetos sociais podem ser enquadrados no estágio inicial corresponde à "ação social", o intermediário à "associação" e ao "reconhecimento social" e, avançado como "rede social" e "responsabilidade social".

As organizações enquadradas no *estágio inicial* não têm claramente identificados os seus clientes, às vezes tampouco os seus próprios produtos, não conseguem estabelecer um objetivo claro e, por conseguinte, não apresentam um plano que lhes permita alcançar resultados superiores. O desafio para essas organizações é adotar uma referência de gestão para mapear com clareza o seu negócio e traçar um plano de melhoria do desempenho para assegurar a qualidade dos seus produtos e a satisfação dos clientes.

Inicialmente, os resultados não são significativos, mas a organização social desenvolve uma clara oportunidade de melhoria na sua forma de atuação a partir do momento em que possui uma melhor compreensão do seu papel e para qual direção deseja caminhar. A mudança de estágio de ciclo de vida e maturacional das Organizações Sociais ocorrerão quando estas assumirem um compromisso com as melhorias e criarem estratégias orientadas à gestão.

Após definir com clareza o seu negócio e estabelecer adequadamente uma gestão de qualidade surgem os primeiros resultados que entusiasma as organizações e estas atingem *estágios intermediários*. Neste estágio há o delineamento dos processos, a organização assume uma postura proativa e buscam solucionar os seus problemas mais graves.

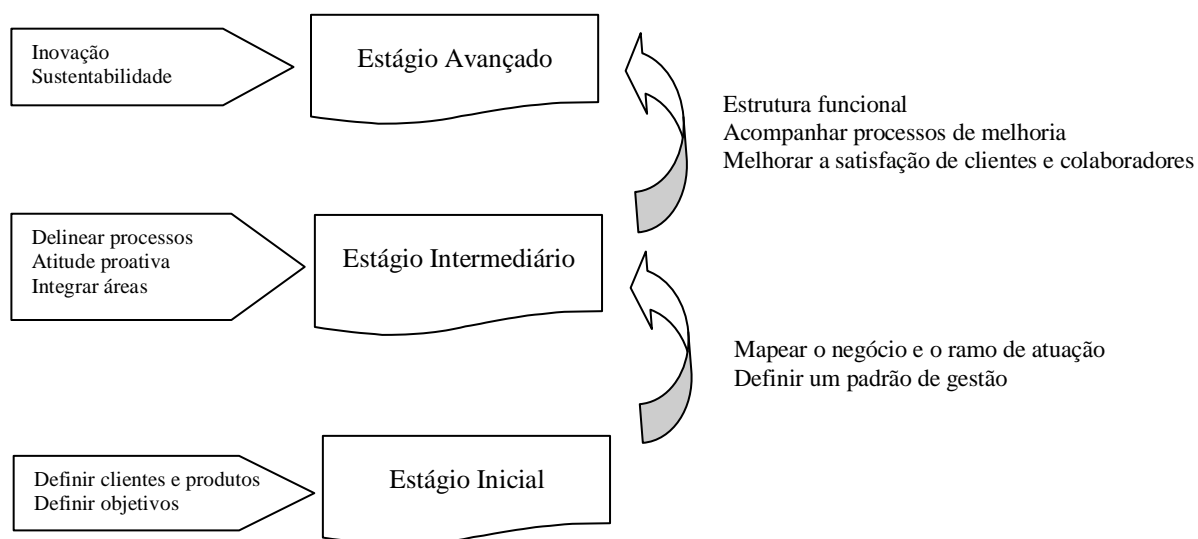
As ações visam integrar as diversas áreas de trabalho, coordená-las e implementar melhorias de forma sustentáveis. É fundamental mobilizar e envolver todos os colaboradores nas atividades para se obter os resultados desejados.

Quando as áreas de trabalho das organizações sociais estiverem integradas será possível estabelecer uma estrutura interfuncional para o acompanhamento de todos os projetos de melhoria e assim promover a mudança de estágio e subir o nível de maturidade. A visão ampliada de seu negócio permite atender de forma consistente aos requisitos das partes interessadas, e assim as Organizações Sociais conseguem melhorar a satisfação dos clientes e de seus colaboradores.

Para atingir um *estágio avançado*, as organizações sociais precisam aplicar ferramentas de melhorias, criar ciclos de planejamento, executar, avaliar e prover melhorias para que possam alcançar um novo patamar com base sólida em inovações e na sustentabilidade. Neste último estágio as organizações consolidam e implementam um sistema de gestão, avaliam e melhoram, constantemente, os seus resultados e as suas práticas de gestão.

Os resultados são facilmente observados e, comumente, acima dos concorrentes, mas encontram dificuldades para alcançar referenciais mundiais. Uma nova inquietude é instalada dentro das Organizações, pois as críticas recaem sobre a constância de seus propósitos em especial quanto à cultura e aos problemas ainda não resolvidos. Novamente é preciso se voltar às questões internas, alinhar e integrar as ações para então desenvolver parcerias, melhorar os resultados e atingir novos referenciais. A figura 8.2 apresenta os três estágios, as ações a serem realizadas em cada um deles e as variáveis que impulsionam o crescimento.

Figura 8.2.: Os estágios de ciclo de vida e suas variáveis de gestão.



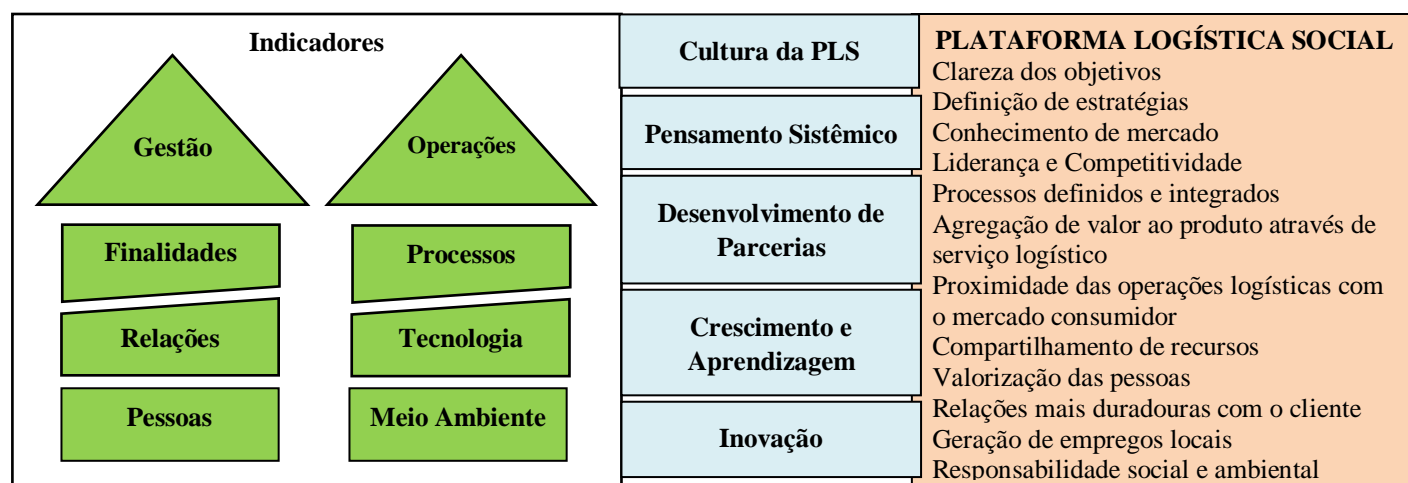
Fonte: Autoria própria.

A busca pelas melhorias e pelo aprendizado deve ser contínua e cada Organização Social deverá diagnosticar o seu estágio, definir a maneira mais eficaz de estruturar as ações e implementar as mudanças. É fundamental promover o treinamento e a capacitação de pessoas, gerar avaliações e relatórios assim como estabelecer uma estrutura de operação e de gestão que sejam capazes de garantir a implantação eficaz das propostas de melhoria.

Os resultados serão alcançados quando os planos de ação forem estruturados com clareza e objetividade, com a definição dos responsáveis, dos devidos prazos, recursos e avaliação necessários para serem implementados em conjunto através de um trabalho em equipe. A avaliação do desempenho ocorrerá mediante a definição dos indicadores e o devido acompanhamento, pois deverão refletir as intenções e a direção pretendidas pelas Organizações.

Após o estudo, a definição e a caracterização da Plataforma Logística Social é possível ilustrar a proposta que sintetiza este estudo conforme consta na figura 8.3 e o quadro 8.2 apresenta as abordagens descritas anteriormente. Para fins educacionais, facilitar o acesso e o entendimento foi elaborada uma cartilha conforme consta no anexo 3 que pode ser divulgada entre os diversos simpósios, feiras e fóruns relacionados às temáticas.

Figura 8.3.: Estrutura de uma Plataforma Logística Social (PLS).



Fonte: Autoria própria.



Quadro 8.2.: Abordagens que caracterizam a Plataforma Logística Social.

PLATAFORMA LOGÍSTICA SOCIAL							
Características		Finalidades	Relações	Processos	Aprendizagem e Crescimento	Parcerias	Meio Ambiente
<b>Informações gerais</b>	Definir missão, visão e estratégia.	Estratégia única. Compartilhamento dos custos. Ganhos de escala.	Melhor atendimento ao cliente. Diversidade de produtos	Facilidade das operações. Arranjo físico único e ágil.	Organização e mão de obra local. Otimizar as operações.	Compartilhamento e agilidade de informações. Compartilhamento de estrutura.	Preocupação com o desenvolvimento local e preservação ambiental.
<b>Usuários</b>	Usuários, proprietários ou inquilinos.	Redução de custos e despesas. Investimento global.	Aumento do preço com a distância	Melhor operacionalização.	Colaboradores treinados para a multifuncionalidade	Confiabilidade e credibilidade.	Ambiente limpo e seguro.
<b>Logísticos</b>	Armazenagem Controle de estoque Fracionamento de cargas, consolidação, desconsolidação Embalagem. Gestão de pedidos Documentação etc.	Minimizar custos e despesas. Maximizar os lucros.	Agilidade na coleta, separação e entrega dos pedidos. Informações atualizadas de estoque.	Reduzir a movimentação de materiais. Fluxo contínuo. Produção puxada. Acuracidade da demanda.	Padronização das operações e dos processos. Treinamento de colaboradores.	Compartilhamento de estrutura. Operações simultâneas. Facilidade e agilidade na troca de informação.	Minimizar perdas e desperdícios.
<b>Transporte</b>	Gestão de transporte Transporte para o destino final Gestão da entrega dos bens Remessa de contêineres vazios Intermodalidade etc.	Minimizar custos de transporte.	Agilidade e flexibilidade na entrega.	Compartilhamento de transporte. Minimizar custos de movimentação e estocagem.	Seleção de alternativas de transporte. Consolidação de carga. Viabilizar a movimentação e o transporte interno e externo.	Consolidação de carga.	Minimizar a emissão de poluentes e efluentes.

Quadro 8.2.: Abordagens que caracterizam a Plataforma Logística Social (cont.).

PLATAFORMA LOGÍSTICA SOCIAL							
Características		Finalidades	Relações	Processos	Aprendizagem e Crescimento	Parcerias	Meio Ambiente
<b>Industriais</b>	Serviços de valor adicionado como montagem de produtos, tratamento de resíduos industriais, processamento, desenvolvimento de etapas do processo produtivo, etc.	Necessidade de investimentos.	Melhoria do serviço ao cliente.	Desenvolvimento dos processos internos. Padronização dos serviços.	Multifuncionalidade e dos colaboradores.	Agregação de valor ao produto. Ampliação de mercado.	Tratamento dos resíduos e efluentes.
<b>Sociais</b>	Creches, centros esportivos, centro de compras, escolas profissionalizantes, capacitação de mão de obra, casa de repouso, etc.	Destinação de recursos à área social.	Divulgação das ações sociais. Participação voluntária.	Capacitação e treinamento à disposição. Participação voluntária.	Capacitação e treinamento à disposição. Socialização entre os participantes.	Socialização entre os participantes. Participação voluntária.	Melhoria da qualidade de vida e do bem estar social.
<b>Ambientais</b>	Tratamento de água, construções sustentáveis, energia, parques, uso racional de água, reuso de água, tratamento de esgoto, segregação de resíduos sólidos, reciclagem, otimização de energia, diversificação de modais.	Destinação de recursos à área ambiental.	Esclarecimento das ações ambientais.	Conscientização entre os participantes das ações ambientais. Uso adequado dos resíduos. Identificar materiais, fonte energética e processos alternativos.	Conscientização.	Conscientização. Divulgação.	Uso, reuso e/ou destinação adequada dos resíduos e efluentes.
<b>Tecnologias de informação</b>	Tecnologias utilizadas para apoio às atividades e serviços como código de barras, rastreamento, internet sem fio, RFID, WMS, TMS, etc.	Investimento e/ou desenvolvimento em tecnologias.	Agilidade e rastreabilidade dos pedidos.	Gerenciamento de armazém.	Otimização dos processos. Conhecimento e desenvolvimento dos sistemas de informação.	Compartilhamento e gerenciamento de informações.	Minimizar a geração de resíduos eletrônicos.

## 9 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O principal objetivo desta pesquisa era caracterizar uma Plataforma Logística para a melhoria do desempenho sustentável de organizações sociais a partir de observações práticas em estudos de caso para contribuir com a gestão e as operações e garantir a sua permanência no mercado. A partir das análises apresentadas, entende-se que o objetivo principal foi plenamente atingido e o desdobramento do objetivo geral implicou na explicitação de objetivos específicos que serão considerados a seguir.

O primeiro objetivo específico era *definir o conceito de Plataforma Logística Social* e entende-se que foi atingido. Para a conceituação foram estudadas as temáticas de Economia Social, Plataforma Logística e Indicadores de Desempenho cujas variáveis se inter-relacionam na estrutura organizacional e nas operações para favorecer a organização e seus participantes. As três caracterizações de Plataforma Logística apresentadas na revisão bibliográfica não faziam referência às medidas de desempenho ou não relacionavam as práticas internas às estratégias da organização como a caracterização proposta por Carvalho e Reis (2011) que apresentaram os critérios menos detalhados ou menos explícitos.

Com os estudos de caso foi possível acrescentar e complementar as informações às caracterizações já existentes, pois apresentaram características que, simultaneamente, evidenciaram a possibilidade de integrar processos para obter ganhos econômicos mesmo com a notória falta de conhecimento, habilidade e atitude em gestão, o que inibe o crescimento e a sobrevivência no mercado.

Para atender a essas faltas foi elaborado um conceito de Plataforma Logística Social para Organizações Sociais compatíveis às reais necessidades das mesmas e que reúne gestão transparente, estrutura física, atividades, aloca os recursos para gerar crescimento ao empreendimento, aos clientes e parceiros internos e externos. A estratégia e os resultados estarão diretamente ligados ao desempenho integrado de todas as ações cujo foco é melhorar o desempenho individual do cooperado ou associado e o desempenho global.

O resultado desta análise evidencia a atribuição de um significado às práticas cotidianas que caracteriza uma determinada população que busca a melhoria e a resolução dos problemas cotidianos, viabilizam a construção de novos conceitos e conteúdos, os quais possam ser reaplicados em outros lugares. A criação deste novo significado requer o uso de elementos que modifiquem a realidade e o modelo de produção já existente.

O passo seguinte era *caracterizar os elementos constituintes da Plataforma Logística Social* e assim atingir plenamente esse segundo objetivo específico. Para caracterizar a Plataforma foi necessário considerar que a diferenciação dos produtos permite uma aceitação em mercados diversos e têm chances de estabelecer parcerias para atingir públicos diferenciados.

A caracterização da Plataforma Logística Social abordou a variável gestão, operações e desempenho com o objetivo de atender à necessidade de inserir os produtos em novos mercados, buscar alternativas para a permanência e/ou sobrevivência do empreendimento assim como consolidar a PLS no cenário mercadológico. A gestão compartilhada em cooperativas, as responsabilidades bem distribuídas e as ações integradas criam mecanismos para uma administração centrada em obter resultados econômicos, financeiros e sociais.

Nos processos de criação e de produção desses produtos é que podem surgir os maiores ganhos, especialmente quanto às questões financeiras e econômicas tendo em vista as diversas limitações enfrentadas pelas organizações, o que os aproxima da formação de uma plataforma.

Os processos deverão ser planejados quanto às formas de abastecimento, o sequenciamento das etapas, a saída dos produtos da linha de produção e embalagem. Os demais processos de logística e distribuição deverão ser gerenciados e compartilhados entre os participantes e em conformidade às características de cada produto.

A definição dos processos, integração de todos os participantes e o alinhamento às estratégias da PLS serão os responsáveis pelos bons resultados organizacionais e concretização dos objetivos individuais. Outro destaque é a diferenciação dos produtos que pode reposicionar a PLS no mercado, pois o empreendimento reúne características propícias à formação de uma rede, favorece o desenvolvimento das atividades internas, integra os pares e as atividades externas pela capacidade de inserção em novos mercados e conferir agilidade aos processos internos e externos à PLS.

Quanto ao uso da matéria prima, houve semelhança de uso entre os estudos de caso analisados, o que favorece a compra em conjunto para haver os ganhos de escala e a barganha de preços. Em virtude da diversidade, de diferença de dimensões e funcionalidades dos produtos, os resíduos e/ou restos de matéria prima podem servir de entrada a outros processos, quer seja de fabricação ou de geração como o caso de energia e água.

Os produtos costumam ser simples e com finalidades funcionais ou de adorno e, por exemplo, requer direcionamento ao cliente através da criação de valor, menor custo, mais conveniência e melhor comunicação. Na caracterização da PLS é fundamental um planejamento para as ações de marketing, pois o trabalho deve ser mais efetivo e despertar o interesse do cliente, levando-o a acreditar que o seu produto é completamente inovador e que vale a pena ser comprado.

As atuais ações de marketing das Organizações Sociais são incipientes e restritas a ambientes virtuais, o que não favorece a expansão do mercado, pois os produtos apresentam um forte apelo ambiental, social e de fácil aceitação e, portanto, podem ser mais bem explorados e comercializados em novos mercados. Com o alinhamento das estratégias da PLS aos processos internos, as ações de marketing podem assumir um papel importante na expansão e consolidação de toda a plataforma.

Outros pontos são a recorrência de altos e baixos de ações para melhorar a visibilidade dos empreendimentos e a busca pela maximização dos lucros cujo (re) investimento é total ou parcialmente destinado ao desenvolvimento social, à educação e à cultura dos participantes. A viabilidade do empreendimento é maximizada pela capacidade em gerar maior oferta a um custo inferior ao praticado pelos concorrentes em potencial, considerando sua estrutura - tecnologia e pessoas - e o forte apelo de seus produtos.

A valorização e a diferenciação dos produtos modificam a imagem do empreendimento devido à valorização social do trabalho humano, à satisfação das necessidades de todos, à incitação à criatividade como uma atividade econômica, à busca pelo equilíbrio com a natureza e à divulgação dos valores de cooperação e solidariedade. Os produtos são os grandes responsáveis pela abertura de novos mercados e pela formação de parcerias.

O terceiro objetivo específico era *definir os indicadores de desempenho para a Plataforma Logística Social* e ele foi atingido. A expansão das perspectivas de caracterização da PLS contribuiu para ampliar a abordagem gerencial e favorecer a integração de seus princípios aos propósitos de melhoria da qualidade de vida, à consolidação de uma nova forma de representação coletiva e à reafirmação de uma identidade comum.

Nos critérios ambientais e de forma individual, as Organizações Sociais tendem a destinar menos ações de preservação e/ou conservação dos recursos naturais mesmo sendo dependentes e interagirem diretamente com este meio. A preocupação com os fatores ambientais podem ajudar no apelo, na divulgação e rentabilidade da PLS e, simultaneamente,

não corresponder aos princípios e valores definidos para o grupo e, portanto, a necessidade de estabelecer os indicadores de desempenho.

Criar a rotina e a cultura de planejar, fazer, controlar e avaliar as atividades e os processos é uma oportunidade para identificar as dificuldades e corrigi-las, minimizando tempos e desperdícios dentro da PLS. Com essas ações será possível definir os padrões e os procedimentos, incrementando qualidade às diversas possibilidades de intervenção e promoção de melhoria continua da PLS e de seus participantes.

Portanto, cada uma das ações definidas deverá ser devidamente medida e acompanhada por seus critérios de avaliação e indicadores de desempenho. A elaboração dos indicadores de desempenho deve estar alinhada à estratégia gerencial, aos objetivos e metas da organização, serem os direcionadores das melhorias e tornar eficientes e eficazes a PLS e seus participantes.

Assim, a gestão e a operação da PLS sob a perspectiva de uma Plataforma Logística pode ser direcionada com sucesso desde que seja realizada de forma sistêmica, transparente e resultante da implementação e manutenção de um sistema de gestão integrado a uma estrutura comum, mutuamente planejada para atender às necessidades das partes interessadas. A integração acarreta benefícios diretos, contribui para a gestão de custos e riscos assim como gera um incremento de qualidade nos processos, nos produtos e nos serviços oferecidos aos clientes.

Percebe-se que a abordagem proposta e desenvolvida nesta pesquisa, a qual contempla as temáticas de Plataforma Logística, Economia Social e indicadores de desempenho podem contribuir para o conhecimento que se tem acerca do tema.

Com relação às contribuições no âmbito acadêmico e organizacional do campo de pesquisa desde trabalho, percebe-se que as Organizações Sociais são um tema atual e relevante e apresenta um arcabouço teórico voltado principalmente às abordagens sobre as características destes empreendimentos.

Durante o desenvolvimento deste trabalho e considerando as diferentes etapas realizadas, percebeu-se que as Plataformas Logísticas possibilitam a realização de diversas atividades logísticas em um mesmo ambiente e concentram um elevado número de participantes, sendo necessário o exercício de uma gestão adequada dos diversos atores envolvidos.

No desenvolvimento da pesquisa e, principalmente, na realização da pesquisa de campo evidenciou-se que a definição e utilização de uma estrutura de indicadores de

desempenho na gestão da Organização Social e da Plataforma Logística Social podem contribuir para que os seus gestores possam ter uma adequada visibilidade e notoriedade sobre o próprio desenvolvimento assim como projetar novos horizontes e metas.

Com os estudos de caso foi possível analisar e tecer comparações entre teoria e prática, ou seja, da revisão bibliográfica com as observações e entrevistas realizadas *in loco* e seguir com os objetivos específicos para caracterizar a Plataforma Logística Social. O escopo desta pesquisa não contemplou a aplicação prática dos conceitos, porém essas caracterizações surgiram a partir das análises e reflexões acerca da realidade das Organizações Sociais estudadas, sendo aplicáveis às mesmas e replicadas em outros.

Os resultados desta pesquisa devem ser ponderados pelas delimitações inerentes a sua própria obtenção e, portanto, para que novas pesquisas possam ser realizadas sugere-se: a) aumentar a amostragem para coletar dados em outras Organizações Sociais considerando a caracterização proposta de Plataforma Logística Social, e a utilização deste recurso para aplicação de técnicas como o *The Balance Scorecard* (BSC), o *Supply Chain Operations Reference* (SCOR) dentre outras; b) mensurar e acompanhar o desempenho e a contribuição dos indicadores para a gestão das Organizações Sociais individualmente e coletivamente da Plataforma Logística Social; c) mensurar o nível de integração e de satisfação entre a Plataforma Logística Social e os diversos participantes que a compõe, a fim de evidenciar as sinergias decorrentes dos relacionamentos estabelecidos entre as partes e assim consolidar o princípio da autogestão.

Desta forma, os resultados obtidos com a pesquisa indicam possibilidades para continuidade da linha de pesquisa, que pode ser conduzida pela investigação qualitativa, quantitativa entre as diversas abordagens e os distintos métodos científicos. Os resultados poderão ser utilizados como hipóteses para o desenvolvimento de novas observações e aplicações acerca da utilização dessa caracterização de Plataforma Logística Social.

## REFERÊNCIAS

ABRAHAMSSON, M., ALDIN, N. & STAHRÉ, F. Logistics platforms for improved strategic flexibility. *International Journal of Logistics Research and Applications*, v. 6, n. 3, 2003, pp. 85-106.

ABREU, M.C.S. *Modelo de Avaliação da Estratégia Ambiental: Uma Ferramenta para Tomada de Decisão*. Florianópolis, 2001. 218p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

ADAMS, T.; SCHOLZ, R. H.; CARGNIN, T. de M.; HORREIN, T. S.. Tecnologia social e economia solidária: desafios educativos. *Revista Diálogo*. 18. Indd. Nº 18. Canoas, 2011, p.13-35.

ALBUQUERQUE, A. C. C.. *Terceiro setor: história e gestão de organizações*. São Paulo: Summus, 2006.

ALMEIDA, M. A. P.. *Indicadores de salubridade ambiental. Programa Cidades saudáveis e sustentáveis*. Água e Cidade CEDIPAC, relatório final: São Paulo, 2004. Disponível em <http://alexabiko.pcc.usp.br/artigos/relat%c3%b3rio%20final%20projeto%20ong%20%c3%81gua%20e%20cidade.pdf> Acesso 30 jun.2013.

ALMEIDA, L. F de.; FERREIRA, M. A.; OLIVEIRA, R.. Programação e controle da produção em indústria de alimentos extrusados. *In: Práticas de gestão de produção e operações*. Marco Antonio Ferreira, Alexandre Lourenço Ferreira, José Luis Dalto, Roberto Oliveira, Organizadores. – Londrina: Gráfica Universal 2012. – 346 p.

ALTIERI, M. A. *La revolución agroecológica de América Latina1*. Segui buscando en la Red de Bibliotecas Virtuales de CLACSO. Disponível em <http://biblioteca.clacso.edu.ar> 163, 2010. Acesso 18 nov 2013.

ALVARENGA, A. C.; NOVAES, A .G.. *Logística Aplicada - Suprimento e Distribuição Física*. São Paulo: Pioneira, 1994, p.254.

ANDRADE, I. A. L. de.. *Planos de desenvolvimento sustentável no nordeste: uma análise comparativa*, 2006. Disponível em [http://www.fundaj.gov.br/licitacao/textos\\_ilza.pdf](http://www.fundaj.gov.br/licitacao/textos_ilza.pdf) Acesso em 20 mai.2013.

ARMANDO, Eduardo. *Estratégia empresarial, governança e renda em cadeias globais de valor: casos em tecnologia da informação*. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, 2008.



ARMANI, D. *Como elaborar projetos?* Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: Tomo, 2001.

ARRUDA, J. B.; BASTOS, M. M. *Apostila do Curso de Especialização em Logística Empresarial – Macrologística*, módulo IV, UFC, 2001.

ARRUDA, J. B.. BASTOS, M. M. *Pesquisa de Dados Secundários em Sistema Marítimos – Portuários: Brasil e Europa*. Universidade Federal do Ceará, Departamento de Engenharia de Transportes e Núcleo de pesquisa em Logística, Transportes e Desenvolvimento. Pesquisa realizada no ano de 1997 no Ceará.

ARTEPAN - Associação dos Artesãos e Expositores do Pará, 2008. Disponível em <http://diariodopara.diarioonline.com.br/N-494-FEIRA+DO+ARTESANATO+DA+PRACA+DA+REPUBLICA+COMPLETA+21+ANOS.html>

ASHOKA–MCKINSEY. *Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócios para organizações sociais*. São Paulo: Petrópolis: 2001.

ASSIS, M. T. de.. *Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ASSEBURG, H. B.; GAIGER, L. I. G. *A economia solidária diante das desigualdades*. Dados, Rio de Janeiro, v. 50, n. 3, p.499-533, 2007.

ATKINSON, A. Strategic performance measurement and incentive compensation. *European Management Journal*, v. 16, n. 5, 1998, pp. 552-561.

BACOVIS, M. M. C. *Pressupostos teóricos para a implantação de uma Plataforma Logística na Amazônia Ocidental*. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Tecnologia da Universidade Federal do Amazonas, 2006.

BALLIS, A.; MAVROTAS, G.. Freight village design using the multicriteria method PROMETHEE. *Operational Research*, v. 7, n. 2, 2007, pp. 213-231.

BASSO, D.; LEMES, F.R.M.; SILVEIRA, D. C.. Economia solidária e dinâmica de desenvolvimento local: um estudo de empreendimentos econômicos solidários no município de Ijuí-RS. *Emancipação. Ponta Grossa*, 10 (1): 327-340, 2010.

BASUALDO, E. *Sistema político y modelo de acumulación: tres ensayos sobre la Argentina actual*. Buenos Aires: Atuel, 2011.

Batavo Cooperativa Agroindustrial. Disponível em <http://www.batavo.coop.br/site/> Acesso em 29 set. 2012.

BAVA, S. C. A produção da agenda social mundial: uma discussão sobre contextos e conceitos. In: *Mitos e realidades sobre inclusão social, participação cidadã e desenvolvimento local*. PGU-AL, 2003. Disponível em [www.polis.org.br](http://www.polis.org.br) Acesso 13 jan. 2013.

BELLEN, H. M. V. *Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 253 p.

BERTUCCI, J. de O. *A produção de sentido e a construção social da Economia Solidária*. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Sociologia, Universidade de Brasília, 2010.

BEZERRA, A.; SOARES, S. A. E.; HEIMERDINGER, E.; ALVES, L. P. A.; COSTA, R.; FONSECA, M.. *economia dos setores populares: pensamentos, ferramentas e questões*. Porto Alegre: Cartase - Coletivo de Comunicação, 2009.

BETZ, F. Strategic business models. *Engineering Management Journal*, v.14, n.1, 2002.

BIALOSKORSKI NETO, S ; MARQUES, P.V. Agroindústria Cooperativa: Um Ensaio sobre Crescimento e Estrutura de Capital. *Revista Gestão e Produção*. Vol. 5, nº1, pp. 60-68, São Carlos - SP, 1998.

BILANCIERI, M. V.; PADOVEZE, C. L.. Políticas Públicas para geração de emprego e renda: Avaliação do Proger urbano e sua contribuição para a gestão empresarial através de um estudo no município de Pederneiras. In: *ANPAD - EnAPG: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA*. 5., 2006. São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2006.

BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S.; MCDEVITT, L.. Integrated performance measurement systems: a development guide. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 17, n. 5, 1997, pp. 522-534.

BOILE, T. A. *Toward Best management practices for implementing manufacturing flexibility*. Journal of manufacturing technology management. v. 17, n. 1, 2006, p. 6-21.

BONILHA M. C.; SACHUCK, M.I. Identidade e tecnologia social: um estudo junto às artesãs da Vila Rural Esperança. *CADERNOS EBAPE. BR*, v. 9, nº 2, artigo 10, Rio de Janeiro, Jun. 2011, p. 412-437.

BORNSTEIN, D. *Como mudar o mundo: os empreendedores sociais e o poder de novas ideias*. Estrela Polar Editora, 2007.

BORZAGA, C.; GALERA, G.; NOGALES, R.. Social Enterprise - a new model for poverty reduction and employment generation. UNDP Regional Bureau, United Nations Development Programme (UNDP) e EMES-European Research Network, 2008.

BOSCHEE, J.; MCCLURG, J.. Towards a better understanding of social entrepreneurship: some important distinctions, 2003. Disponível em [http://www.se-alliance.org/better\\_understanding.pdf](http://www.se-alliance.org/better_understanding.pdf) Acesso 24 jun 2013

BROUARD, F.; LARIVET, S.. Social entrepreneurship: definitions and boundaries. Ottawa, Anser-Ares, 2009.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E.. *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009.

BONELLI, R.; FONSECA, R.. *Indicadores de competitividade em cadeias produtivas: notas metodológicas*. Brasília, 2001.

BOUDOUIN, D.. Logística - Território - Desenvolvimento: O caso europeu. *I Seminário Internacional: Logística, Transportes e Desenvolvimento*. Ceará: UFC/CT/DET, 1996, p.105.

BRANSKI, R. M.; CARVALHO, C. C. de.; LIMA JR., O. F. Modelo conceitual de Plataforma Logística para a região metropolitana de Campinas. *XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial. Belo Horizonte, MG, 2011.

CALIMAN, O.; VASCONCELLOS, J. G. M.. Metodologia de identificação de negócios sociais: o caso da região sul do espírito santo. *In X Coloquio Internacional sobre o poder local*. Salvador-BA, 2006.

CAMBRA-FIERRO, J.; RUIZ-BENITEZ, R.. Advantages of intermodal logistics platforms: insights from a Spanish platform. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 14, n. 6, 2009, pp. 418- 421.

CAMPOLONGO, M.; MORANDI, C.; MARIOTTI, I. La piattaforma logistica di Leixões, Portugal, e il suo território. *Journal of Land Use, Mobility and Environment*, v. 3, n. 2, 2010, pp. 65-72.

CAMPOS, J. L. M.; ÁVILA, R. C.. The social economy in the european union. The European Economic and Social Committee by the *International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy (CIRIEC)*, 2013.

CAMERA, G.; CASARI, M.; BIGONI, M.. Cooperative strategies in anonymous economies: na experiment. *Games and Economic Behavior* 75, 2012, p. 570–586.

CANEL, C.; DAS, S. *Modeling global facility location decisions: integranting marketing and manufacturing decisions*. Industrial Management & Data Systems, 2002.

CARDOSO, R. L. S.. *Elaboração de indicadores de desempenho institucional no setor público, técnicas e ferramentas*. São Paulo: FPFL-Cepam, 1999.

CARMAN, Joanne G. Nonprofits, Funders, and Evaluation. *The American Review of Public Administration*, v. 39, n. 4, 2009, p. 374-390.

CARVALHO, L. M.; REIS, M. L.. Boas práticas para a concepção de uma plataforma logística de bens não perecíveis: um caso de empreendedorismo social. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 194-206, jan./jun. 2011. ISSN: 2236-417X.

CATTANI, A. D.; LAVILLE, J.L.; GAIGER, L.I.; HESPANHA, P. *Dicionário Internacional da Outra Economia*. Biblioteca Nacional de Portugal, 2009.

CENTRO DE ESTUDIOS COOPERATIVOS - CECOOP. *Cooperativismo e Economía Social*. Nº 35. Curso 2012/2013. Universidade de Vigo. Andavira Editora, 410 p.

CEPAL (Comisión Económica para América Latina); FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura); IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe*. Santiago, CL, 2013. 176 p.

CHITI, Jorge Fernández. *Artesania, Folklore y Arte Popular*. Buenos Aires: Ediciones Condorhuasi, 2003. 312p.

CHO, D. W.; LEE, Y.H.; AHN, S. H.; HWANG, M. K.. A framework for measuring the performance of service supply chain management. *Computers & Industrial Engineering*, n.62, p.801-818, 2012.

CHOW, G.; HEAVER, T. D.; HENRIKSSON, L. E.. Logistics performance: definition and measurement. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Bradford, v. 24, n. 1, 1994, pp. 17-28.

Comitê Econômico e Social Europeu. Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa -CIRIEC. Relatório. Bruxelles, 2013.

CLEMENTE, A.; FERNANDES, E. Planejamento e Projetos. *In: Projetos Empresariais e Públicos*. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

CLEPS, G. D. G.; SILVA, R. R. Comercialização no contexto da socioeconomia solidária: mesorregiões do triângulo mineiro / alto paranaíba e do norte de Minas. *4º Encontro Nacional de Grupos de Pesquisa - ENGRUP*. São Paulo, 2008, p. 857-883.

COLIN, Jacques. Les evolutions de la logistique en Europe: vers la polarisation des espaces. *I Seminário Internacional: Logística, Transportes e Desenvolvimento*. Ceará: UFC/CT/DET, 1996, p.105.

CONTERATO, M.A.; SCHNEIDER, S.; WAQUIL, P. D. Estilos de agricultura: uma perspectiva para a análise da diversidade da agricultura familiar. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v. 31, n. 1, p. 149-186, 2010.

CORAGGIO, José Luis Economia do trabalho. *In: CATTANI, Antonio David (org.). A outra economia*. Porto Alegre. Veraz Editores. 2003.

COHEN, E.; FRANCO, R.. *Avaliação de projetos sociais*. Petrópolis: Vozes, 2004.

CODEM, Companhia de Desenvolvimento e Administração da Área Metropolitana de Belém. *Anuário Estatístico do Município de Belém*. 2002.

CORREA, A. da S.. Análise do modelo SEBRAE à luz das contribuições da Economia Solidária. *Protestantismo em Revista*. São Leopoldo-RS, v.23, set.-dez., 2010.

COUTINHO, R. B. G.; SOARES, T. D. V. A. de M.; SILVA, J. R. G. da.. Projetos sociais de empresas no Brasil: arcabouço conceitual para pesquisas empíricas e análises gerenciais. *Rev. Adm. Pública*, v.40, n.5 Rio de Janeiro, Sept./Oct. 2006.

CRAIG, R.; DALE S.. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 38, n. 5, 2008. pp.360-387.

CRAINIC, T. G.; RICCIARDI, N.; STORCHI, G.. Advanced freight transportation systems for congested urban areas. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, v. 12, n. 2, 2004, pp. 119–137.

CRUZ, A. C. M. da.. *A diferença da igualdade: a dinâmica da economia solidária em quatro cidades do Mercosul*. Tese (doutorado). Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia. Campinas, SP, 2006, p.343.

CRUZ, J. A. W.; MARTINS, T. S.; QUANDT, C. O.. Redes de cooperação: um enfoque de governança. *Revista Alcance - Eletrônica*, v.15, n.02, p.190-208, mai./ago. 2008.

DAGNINO, R.. A tecnologia social e seus desafios. In: Fundo Banco do Brasil. *Tecnologia Social: uma estratégia para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro, RJ. 2004. 187-211.

DAGNINO, R.. Enfoques sobre a relação ciência, tecnologia e sociedade: neutralidade e determinismo. In: Organização dos Estados Iberoamericanos para a Educação, a Ciência e a Cultura. *Sala de Lectura CTS+I de la OEI*. 2002. Disponível em: <<http://www.campusoei.org/salactsi/index.html>>. Acesso 13 dez.2012.

DAL RI, N. M.. Organizações de trabalho associado e gestão democrática: uma nova tecnologia social? In: Vilarta, R. ; Gutierrez, G. L.; Carvalho, T. H. P. F.; Gonçalves, A. (Org.). *Qualidade de vida e novas tecnologias*. Campinas: IPES Editorial, 2007, v. 1, p. 59-68. Disponível em [http://www.fef.unicamp.br/departamentos/deafa/qvaf/livros/foruns\\_interdisciplinares\\_saude/tecnologia/tecnologia\\_cap7.pdf](http://www.fef.unicamp.br/departamentos/deafa/qvaf/livros/foruns_interdisciplinares_saude/tecnologia/tecnologia_cap7.pdf) Acesso 11 jun.2011.

DART, R.. Being “Business-Like” in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, nº 33, 2004, pp. 290-310.

DAVIS, S.. Social entrepreneurship: towards an entrepreneurial culture for social and economic development, Prepared by request for the *Youth Employment Summit*, September, 7-11, 2002.

DECIDAMOS. *Promunciamiento en el año Internacional de la agricultura familiar*. Publicado em 21 de 2013. Disponível em <http://www.decidamos.org.py>. Acesso 01 jul 2014.

DEES, G.; ANDERSON, B.. Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought. *Business*, nº 1, 2006, pp. 39-66.

DEES, G.; EMERSON, J.; ECONOMY, P.. *Enterprising nonprofits: a toolkit for social entrepreneurs*, New York, *John Wiley & Sons*, INC, 2001.

DEES, G.. The Meaning of Social Entrepreneurship, 2001. Disponível em [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf) Acesso 19 jan 2014.

DEES, G.. Social Ventures as Learning Laboratories. *Innovations*, 2009, pp. 11-15.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M.. Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, nº 1(1), 2010a, pp. 32-53.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M.. Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, nº 29, 2010b, pp. 231-242.

DEFOURNY, J.; BORZAGA, C.. *The Emergence of Social Enterprise*, London, Routledge, 2001.

DEFOURNY, J.; DEVELTERE, P.. The social economy: the worldwide making of a third sector, 1999. In Defourny, Jacques; Develtere, P. e Fonteneau, B. (eds), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Bruxelles, De Boeck & Larcier s.a.

DEFOURNY, J.. Introduction - From third sector to social enterprise, 2001a. In Defourny, Jacques e Borzaga, Carlo (eds), *The Emergence of Social Enterprise*, London, Routledge.

DEFOURNY, J.. *Économie Sociale* - enjeux conceptuels, insertion par le travail et services de proximité, 2001b, Bruxelles, Editions De Boeck & Larcier, s.a.

DEFOURNY, J.. Orígenes, contextos y funciones de un gran tercer sector. In: MONZÓN, J. L.; DEFOURNY, J. L. (Dir.). *Economía social. Entre economía capitalista e economía pública*. Madrid: CIRIEC, 1992.

DEPONTI, C. M.; AZAMBUJA, J. L. B.; ECKERT, C.. *Estratégia para construção de indicadores para avaliação da sustentabilidade e monitoramento de sistemas Agro ecologia e desenvolvimento rural sustentável*. Porto Alegre, v.3, n.4, out./dez., 2002.

DEPONTI, C. M.; SCHNEIDER, S.. A extensão territorial e a diversificação produtiva da agricultura familiar em áreas de cultivo de tabaco no Rio Grande do Sul: o caso de Dom Feliciano - RS. *Revista IDeAS*, v. 7, n.2, p. 176-213, 2013.

DERKSEN, M., VIKKELSØ, S., BEAULIEU, A.. *Social technologies: Cross-disciplinary reflections on technologies in and from the social sciences*, *Theory Psychology*, vol. 22, no. 2, p. 139-147, 2012.

DIAS, G. da L. Um olhar jurídico-antropológico sobre os empreendimentos econômicos solidários não formalizados na Bahia: organizações "invisíveis"? *Revista Eletrônica de Ciências Sociais*, nº 16, março/2011, p. 120-135.

DIAS, J. C. Q.. *Logística Global e Macrologística*. 1. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2005.

DIAS FILHO, C. S.; OLIVEIRA, G. M... Grupos criativos: uma breve discussão sobre o artesanato da comunidade artesã de Porto do Sauípe – BA, 2008. In: IV ENECULT – Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura. *Anais...* Salvador, Universidade Federal da Bahia.

DOUGLAS, M.; ISHERWOOD, B.. *O mundo dos bens: para uma antropologia do consumo*. Rio de Janeiro: UERJ, 2004.

DUARTE, P. C.. *Modelo para o desenvolvimento de Plataforma Logística em um Terminal: Um estudo de caso na Estação Aduaneira do Interior - Itajaí/SC*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis. UFSC, 1999. 100 p..

DUBKE, A. F.; FERREIRA, F. R. N.; PIZZOLATO, N. D.; Plataformas logísticas: características e tendências para o Brasil. *XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Florianópolis-SC, 2004.

DURSKI, G. R.. Avaliação do desempenho em cadeias de suprimentos. *Revista FAE*. Curitiba, v.6, n.1, p.-27-38, jan./abr., 2003.

DUTRA, J. S. Gestão da Carreira por Competência. In: Curso Aberto Em Gestão Por Competências, 1º, 1999, *Anais...* São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999.

DUTRA, N. *et. al.* As plataformas logísticas e suas relações com operadores logísticos – Cenários e Tendências. *Anais do XV Congresso da ANPET*. Rio de Janeiro. 2005.

ELKINGTON, J. Triple Bottom Line Revolution: Reposting for the Third Millennium. *Australian CPA*, v.69, p. 75-77, nov. 1999.

EMPRAPA - Embrapa, Scretaria de Gestão e Estratégia. Pesquisa, desenvolvimento e inovação para o agronegócio brasileiro: cenários 2002-2012. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2003.

EUROPLATAFORMS - GEIE Yearbook. 1996. Disponível em: [www.freight-village.com.br](http://www.freight-village.com.br)  
Acesso em: 25 set. 2012.

EVERS, A.. The significance of social capital in the multiple goal and resource structure of social enterprises, 2001. In J. Defourny, Jacques e Borzaga, Carlo (eds), *The Emergence of Social Enterprise*, London, Routledge.

EVERS, A.. Les dimensions sociopolitiques du tiers secteur. Les contributions théoriques européennes sur la protection sociale et l'économie plurielles. *Sociologie du Travail*, nº 42, 2000, pp. 567-585.

EVERS, A.; LAVILLE, J. L.. Defining the third sector in Europe. In Evers, Adalbert e Laville, Jean-Louis (eds), *The third sector in Europe*, UK, Edward Elgar, 2004.

FEENBERG, A. Critical evaluation of Heidegger and Borgmann. In: Scharff. R. C.; Dusek, V. *Philosophy of technology: The Technological Condition; an Anthology*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd, 2006.

FEENBERG, A. *Transforming technology*. Oxford: Oxford University Press, 2002.



FERRETE, R. B.. *A Etnomatemática de ornamentação da cerâmica icoaraciense praticada no Liceu do Paracuri*. 2005, 194 fls. Natal/RN. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Educação, 2005.

FONSECA, R.; SERAFIM, M. A tecnologia social e seus arranjos institucionais. In: Dagnino, R. (Org.) *Tecnologia Social: Ferramenta para construir outra sociedade*. Campinas, SP: Komedi. 2010. 249-264.

Fórum Brasileiro de Economia Solidária - Relatório final da IV Plenária Nacional de Economia Solidária, 2006. Disponível em <http://www.fbes.org.br> Acesso 20 set. 2012.

FOTI, M. del P.; OBSCHATKO, E. S. de. Participación de los pequeños productores en el empleo agropecuario. Argentina 2002. In: GUTIÉRREZ, T. V.; CERDÁ, J. M. (Compiladores). *Trabajo agrícola: experiencias y resignificación de las identidades del campo argentino*. Buenos Aires: Fundación Centro de Integración, Comunicación, Cultura y Sociedad – CICCUS, 2009.

FRANÇA FILHO, G. C.. Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais. *Bahia Análise & Dados*. Salvador, SEI. V.12. nº 1, p.9-19, 2002.

GAIGER, L. I. A economia solidária e o projeto de outra mundialização. *Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, Vol. 47, nº 4, 2004, pp. 799 a 834.

\_\_\_\_\_. (1999) Significado e Tendências da Economia Solidária. In: Central Única dos Trabalhadores – CUT (org.). *Sindicalismo e Economia Solidária*. São Paulo, CUT.

\_\_\_\_\_. (2001a) As Organizações do Terceiro Setor e a Economia Popular Solidária. *Revista Ciências Sociais Unisinos*, vol. 37, nº159, pp. 103-151.

\_\_\_\_\_. (2001b) Virtudes do Trabalho nos Empreendimentos Econômicos Solidários. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, vol. 7, nº 13, pp. 191-211.

\_\_\_\_\_. (2003a) Eficiência Sistêmica. In: A. Cattani (org.). *A Outra Economia*. Porto Alegre, Veraz, pp. 125-129.

\_\_\_\_\_. (2003b), L'Economie Solidaire au Brésil. Recherches – *Revue du M.A.U.S.S.*, nº21, pp. 80-96.

\_\_\_\_\_. (2004) Sentidos e Experiências da Economia Solidária no Brasil. Porto Alegre, Ed.UFRGS, *Coleção Sociedade e Solidariedade*.

GAIGER, L.; LAVILLE, J.L. (). Economia solidária. In A. Cattani et al. (orgs.), *Dicionário internacional da outra economia*, Coimbra, Almedina, 2009, pp. 162-168.

GAJSEK, B.; LIPICNIK, M.; SIMENC, M.. The logistics platform disambiguation. *Research in Logistics & Production*, v. 1, n. 1, 2012, pp. 69-80.

GOEBEL, D.. A Competitividade Externa e a Logística Doméstica. In: *seminário A Política Comercial Brasileira*. (16/04), BNDES, Rio de Janeiro, 2002.

GRAÇA, E.. A economia social – esperanças e oportunidades para o desenvolvimento. Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative. CIRIEC, 2006.

GREINER, Larry E. Evolução e revolução no desenvolvimento das organizações. *Biblioteca Harvard de Administração de Empresas*, n. 14, p. 3-11, 1975.

GRIEVE, Roy H. Appropriate technology in a globalizing world. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, v. 3, n. 3, p. 173-187, 2004.

GUIMARÃES, R. P. Desenvolvimento sustentável: da retórica à formulação de políticas públicas. In: BECKER, B. K.; MIRANDA, M. (orgs.). *A geografia política do desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1997.

GONZÁLEZ, R. Estudios de tendencias y perspectivas del sector forestal en América Latina. *Documento de trabajo Internacional Paraguay*. Roma, 2004.

HALLDÓRSSON, A.; SKJOTT-LARSEN, T.. Developing Logistics Competencies Through Third party Logistics Relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 24; n.2, 2004, pp.192-206.

HAUSMAN, Warren H. *Supply Chain Performance Metrics*. The Practice of Supply Chain Management, edited by Corey Billington, Terry Harrison, Hau Lee, and John Neale; Kluwer Academic Publishers, Stanford University, Jun. 21, 2002.

HEIDEGGER, M. *The question concerning technology*. New York: Harper & Row, 1977.

HESKETT, J.; SASSER, W. E.; SCHELINGER, L. A.. *The service profit chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York: The Free Press, 1997.

HESSE, M.; RODRIGUE, J.. The transport geography of logistics and freight distribution. *Journal of Transport Geography*, v. 12, n. 3, 2004, pp. 171-184.

HIGGINS, C. D.; FERGUSON, M. R.. *An Exploration of the Freight Village Concept and its Applicability to Ontario*. McMaster Institute of Transportation and Logistics. McMaster University. Hamilton, Ontario. October, 2011, pp. 195.

HILL, T.; KOTHARI, T.; SHEA, M.. Patterns of Meaning in the Social Entrepreneurship Literature: A Research Platform. *Journal of Social Entrepreneurship*, nº 1, 2010, pp. 5-31.

HODGE, G.; GREVE, C.. Public-private partnerships: Governance scheme or language game? *Australian Journal of Public Administration*, v. 69, n. 1, 2010, pp. 8-22.

HOLFORD, W. D.; AKTOUF, O.; EBRAHIMI, M. Balanced wealth creation across cooperative economics. *Futures*. Nº 40, 2008. p. 424-437.

HOOGENDOORN, B.; PENNING, E.; THURIK, R.. What Do We Know about Social Entrepreneurship? An Analysis of Empirical Research, *International Review of Entrepreneurship*, nº 8(2), 2010, pp. 1-42.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE). *Censo Demográfico de 2000*. Disponível em <http://www.ibge.gov.br> Acesso 26 out. 2012.

IGNÁCIO, P. S. A.. *Proposta de um modelo para mensuração do desempenho dos serviços logísticos*. Tese (Doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo. Campinas, SP: [s.n], 2010.

IPEA. Brasil em desenvolvimento: Estado, planejamento e políticas públicas / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. – Brasília : IPEA, 2009. 3 v. : gráfs., tabs. – (Brasil: o estado de uma nação).

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN (IICA). La agricultura familiar en los países del cono sur 2007.

Instituto De Tecnologia Social - ITS. *Caderno de debate: Tecnologia Social no Brasil. Direito à Cidadania e Ciência para a Cidadania*. São Paulo, SP: ITS, 2004. 40 p. Disponível em <http://itsbrasil.org.br/publicacoes/caderno/caderno-de-debate-tecnologia-social-no-brasil> Acesso em 15 set. 2012.

\_\_\_\_\_. Para entender a tecnologia social: uma viagem pelo Brasil. *Cartilha*. São Paulo, SP: ITS, 2009. 33 p.

IZQUIERDO, R.. (ed.). *Transportes – Un Enfoque Integral*. Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos, Madrid, 1994.

JAMES, K. T.; ARROBA, T.. Reading and carrying: a framework for learning about emotion and emotionality in a organizational systems as a core aspect of leadership development. *Management Learning*, v. 36, n. 3, p. 299-316, Sept. 2005.

JOLLANT-KNEEBONE, F.. Design – état des lieux, Genius loci. In: Jollant-Kneebone, F..(org) *La Critique en design – contribution à une anthologie*. Nîmes: Jacqueline Chambon. 2003. p. 203-210.

Jornal O Liberal. *Feira de artesanato valorize cultura local*. Belém-PA, 2012. Disponível em [www.orm.com.br](http://www.orm.com.br) Acesso em 30 jan. 2013.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KEEN, P.; QURESHI, S.. Organizational Transformation through Business Models: A Framework for Business Model Design. *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2006.

KIECKHÖFER, A. M.. *Promoção do desenvolvimento integrado e sustentável de municípios*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção/Área de Concentração em Gestão Ambiental). Florianópolis: UFSC, 2005.

LAMBING, P. A.; KUEHL, C. R.. *Entrepreneurship*. 4th ed.. New Jersey: Prentice Hall, 2007.

LASSANCE JR, A.; PEDREIRA, J. Tecnologias Sociais e Políticas Públicas In: Fundação Banco do Brasil. *Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro: FBB, 2004.

LECHAT, N. M. P.; BARCELOS, E. da S.. Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários. *Ver. Katál. Florianópolis*. v.11, n.1, p.96-104, jan./jun., 2008.

LEVI, Y.; DAVIS, P.. Cooperatives as the "enfants terribles" of economics: some implications for the social economy. *The Journal of Socio-Economics* 37, 2008, p. 2178–2188.

LIMA, J. C. Participação, empreendedorismo e autogestão: uma nova cultura do trabalho. *Sociologias*. Porto Alegre, ano 12, nº 25, set./dez. 2010, p. 158-198.

LISBOA, A. M.. Socioeconomia solidária. Marco conceitual latino-americano. In: IX Encontro Nacional de Economia Política. *Anais...* Uberlândia: Sociedade Brasileira de Economia Política, 2004. Disponível em [http://www.ie.ufu.br/ix\\_enep\\_mesas/Mesa%2029%20-%20Economia%20Pol%C3%ADtica%20do%20Desenvolvimento%20II/Socioeconomia%20solid%C3%A1ria.pdf](http://www.ie.ufu.br/ix_enep_mesas/Mesa%2029%20-%20Economia%20Pol%C3%ADtica%20do%20Desenvolvimento%20II/Socioeconomia%20solid%C3%A1ria.pdf) Acesso em 05 set. 2012.

LISBOA, A. M.. Economia solidária: incubando uma outra sociedade. *In: Espeaevista Proposta*, n. 97, jun./ago. 2003. Rio de Janeiro: FASE.

LOVE, I.. Corporate governance and performance around the world: what we know and what we don't. *The World Bank Research Observer*, v. 26, n. 1, 2011, pp. 42-70.

MACÁRIO, C. G. N.; FONSECA, C. E. L.; PIEROZZI JUNIOR, I.; TORRES, T. Z. Platform for natural resources of Brazilian biomes: integration, systematization and dissemination of data and information for competitiveness and information for competitiveness and sustainability of agriculture. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ECOLOGICAL INFORMATICS*, 8., 2012, Brasília, DF. Informing decisions on biodiversity and natural resources conservation: book of abstracts. Brasília, DF: UnB, 2012.

MAGALHÃES, J. A. D.. *Políticas de transportes na Amazônia brasileira: uma análise dos pontos de vista da logística e do desenvolvimento regional sustentável*. 2011. 184f. Dissertação (Mestrado em Logística e Pesquisa Operacional) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2011. 184f.

MAGRINI, P. R.; OLIVEIRA, A. L. de.; FIGUEIREDO, F. C.; KNUPP, M. E. G. *Economia Social no contexto brasileiro: considerações sobre o caráter desigual do trabalho das mulheres*. *In Observatório de la Economía Latinoamericana*, n.137, 2010.

MAIR, J.; MARTI, I.. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight, *Journal of World Business*, nº 41, 2006, pp. 36-44.

MARTIN, R.; OSBERG, S.. Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Social Innovation Review*, nº 5(2), 2007, pp. 27-39.

MASSARSKY, C.; BEINHACKER, S.. *Enterprising nonprofits: Revenue generation in the nonprofit sector*, Yale School of Management - The Goldman Sachs Foundation Partnership on Nonprofit Ventures, 2002.

MANCE, E. A.. *Redes de Colaboração Solidária*. Petrópolis, Ed. Vozes, 2002.

MANCE, E.A. *Como organizar redes solidárias*. RJ: DP&A, Fase, IFiL, 2003.

MANCE, E. A. Desafios para o desenvolvimento da região Sul e tecnologias sociais para seu enfrentamento. *In: Oterloo, A.. Tecnologias sociais: caminhos para a sustentabilidade*. Brasília: s. n., 2009. 251-263.

MANZINI, E.. *Design, ethics and sustainability*. Guidelines for a transition phase. DIS-Indaco. Politecnico di Milano, 2012. Disponível em: <http://www.dis.polimi.it/manzinipapers/> Acesso em 20 jul. 2012.

MARZALL, K.. *O estado da arte sobre indicadores de sustentabilidade para agroecossistemas*: Seminário Internacional sobre Potencialidades e Limites do Desenvolvimento Sustentável. Universidade Federal de Santa Maria, 1999.

MAXIMIANO, A.C.A.. *Administração de Projetos*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAYER, C.. Corporate Governance, Competition and Performance. *Journal of Law and Society*, v. 24, n. 1, 1997, pp. 152-176.

MAZZARINO, M.. Strategic scenarios of global logistics: what lies ahead for Europe? *European Transport Research Review*, v. 4, n. 1, 2012, pp. 1-18.

MEIDUTÈ, I.. Economical evaluation of logistics centres establishment. *Transport*, v. 22, n. 2, 2007, pp. 111-117.

Ministério do Fomento da Espanha, 1996. Disponível em [http://www.fomento.es/mfom/lang\\_castellano/](http://www.fomento.es/mfom/lang_castellano/) Acesso 23 ago.2012.

Ministério da Pesca e Agricultura, 2003. Disponível em: <http://www.mpa.gov.br/> Acesso 22 fev.2012.

Ministério da Agricultura, 2011. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/ministerio/sfa> Acesso 21 fev.2012.

MONTEIRO, Kátia. Uso e Ocupação da bacia hidrográfica do igarapé Paracuri, distrito de Icoaraci, Belém-PA: Avaliação de seus aspectos ambientais. In: Edna Castro. (Org.). *Belém de Águas e Ilhas*. Belém: CEJUP, 2006, v. 1, p. 305-318.

MONZON, J. L. Cooperativismo y Economía Social: perspectiva histórica (Cooperativismo e Economía Social: perspectiva histórica), CIRIEC-ESPAÑA, *Revista de economía pública, social y cooperativa*, Nº 44, 2003, p. 9-32.

MORAES, Livia C. G. *Pulverização do capital e intensificação do trabalho: o caso da Embraer*. 2013. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2013.

MULGAN, G.. Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated, *Skoll centre for social entrepreneurship*, 2007, Working paper.

NAGEM, F. A. Introdução à Economia Solidária. Espaço de formação ITCP/UFV. Viçosa, 2010. Disponível em <http://www.fbes.org.br> Acesso 21 set. 2012

NAVARRO, Z.; PEDROSO, M. T. M. *Agricultura familiar: é preciso mudar para avançar*. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Embrapa: Brasília - DF, 2011.

NAVARRO GARCÍA, F.. *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*, Madrid, ESIC Editorial, 2008.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K.. Performance measurement system design - A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, Bradford, v. 15, n. 4, 1995, pp. 80-116.

NEIMAN, M. La agricultura familiar en la región pampeana argentina: la utilización de los factores de producción y su relación con nuevas dinámicas familiares. *Mundo Agrario*. La Plata, v. 11, n. 21, segundo semestre de 2010. Disponível em: <<http://mundoagrario.unlp.edu.ar/article/view/v11n21a04/360>>. Acesso em: 20 fev. 2013.

NICHOLLS, A.. *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change*, Oxford, Oxford University Press, 2006.

NOGUEIRA, R. M.. *Los proyectos sociales: de la certeza omnipotente al comportamiento estratégico*. Santiago de Chile: Cepal, 1998.

NOYA, A.. *Entrepreneurship and innovation*, Paris, 2010, OCDE.

OBSCHATKO, E. S. de; FOTI, M. del P.; ROMÁN, M. E. Los pequeños productores en la República Argentina: importancia en la producción agropecuaria y en el empleo en base al censo nacional agropecuario 2002. 2. ed. Buenos Aires: Secretaría Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos. *Dirección de Desarrollo Agropecuario: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – Argentina*, 2007.

OCED. 2003. *Territorial indicators of sócio-economic dynamics*. Disponível em [http://www.oecd.org/searchresult/03400,en\\_2649\\_201185.html](http://www.oecd.org/searchresult/03400,en_2649_201185.html) Acesso em 30 jun.2013.

OCED. 1997. Disponível em <http://www.oecd.org/home> Acesso 12 mai 2012.

OLIVEIRA, F. de.. Os sentidos do cooperativismo de trabalho: as cooperativas de mão de obra à luz da vivência dos trabalhadores. *Psicologia & Sociedade*. Edição Especial, v.1, 2007, p.75-83.

OLIVEIRA, P. S.. *Cultura solidária em cooperativas: projetos coletivos de mudança de vida*. São Paulo: EDUSP, 2006.

PECK, E.; SIX, P.; GLASBY, J.; SKELCHER, C.. Governance and Partnerships. *Journal of Integrated Care*, v. 12, n. 4, 2004, pp. 3-8.



PEREIRA, B. A.D.; PEDROZO, E. A. Contribuições à consolidação da teoria estratégica interorganizacional: uma análise dos relacionamentos horizontais. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 4, p. 141-161, out./dez. 2005.

PFOHL, H.; BUSE, H. P.. Inter-organizational logistics systems in flexible production networks. An organizational capabilities perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 30, n. 5, 2000, pp. 388-408.

PETTIT, S.; BERESFORD, A.. Port development: from gateways to logistics hubs. *Maritime Policy & Management*, v. 36, nº 3, 2009, pp. 253-267.

PIZZI, A.; BRUNET, I.. Accion colectiva, autogestion y economia social. El caso de lãs empresas recuperadas em Argentina. *Revista de estúdios sociales*. nº 42. P. 57-70. Bogotá, 2012. ISSN 0123-885X.

PORTER, M. E.. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, Nov/Dec. pp.77-91, 1999.

PORTUGUEZ, A. P.; SEABRA, G. de F.; QUEIROZ, O. T. M. M.. *Turismo, espaço e estratégias de desenvolvimento local* / (Organizadores). - João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2012. 396p.

QUINTÃO, C. O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar. *IS Working Papers* 2.<sup>a</sup> Série. Instituto de Sociologia Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Unidade de I&D da Fundação para a Ciência e a Tecnologia Disponível em: [http://isociologia.pt/publicacoes\\_workingpapers.aspx](http://isociologia.pt/publicacoes_workingpapers.aspx) ISSN: 1647-9424

Red del Sur. In: Fórum Brasileiro de Economia Solidária. *Experiencias / Tecnología solidaria y transformadora*. Disponível em <http://www.fbes.org.br> Acesso 01 out. 2012.

REIS, Tatiana. *A sustentabilidade de empreendimentos de economia solidária – Pluralidade e Interconexão de dimensões*. 2005. 191f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

REIS, T.; MEIRA, L.. *Avaliação de sustentabilidade de empreendimentos econômicos solidários EES*. In X Coloquio Internacional sobre o poder local, 2006. Salvador-BA.

RESICO, M. F.. *Introdução à economia social de Mercado*. Rio de Janeiro: Konrad-Adenauer Stiftung 2012. 396p.

REYNOLDS, P. D.; BYGRAVE, W. D.; AUTIO, E. *Global entrepreneurship monitor* [Relatório Global – 2003]. Disponível em <http://www.insme.org> Acesso em 13 jan.2013



RIMIENÉ, K.; GRUNDEY, D. Logistics Centre Concept through Evolution and Definition. *Engineering Economics*, v. 4, n. 1, 2007, pp. 87-95.

RODRIGUES, I.; BARBIERI, J. C. A emergência da tecnologia social: revisitando o movimento da tecnologia apropriada como estratégia de desenvolvimento sustentável. *Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro*. V. 42 (6). p. 1069-1094. nov/dez 2007.

ROSA, D. P.. *O planejamento de centros logísticos com base na agregação de valor por serviços logísticos em terminais de transporte*. 2005. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Transportes. Rio de Janeiro. COPPE/UFRJ.

Rede de Tecnologia Social - RTS. 2005. Disponível em: <http://www.rts.org.br> Acesso em 06 de out de 2010.

RUTKOWSKI, J.. Rede de tecnologias sociais: pode a tecnologia proporcionar desenvolvimento social? In: LIANZA, S.; ADDOR, F.. *Tecnologia e desenvolvimento social e solidário*. Porto Alegre: UFRGS, 2005. p. 191-206.

SÁ, M. E. R. de. *et al.*. Belém, a cidade mascate: uma leitura sobre os ambulantes da Avenida Presidente Vargas. In: GOMES, M. de F. C. M. (org). *Cidade, transformações no mundo do trabalho e políticas públicas: a questão do comércio ambulante em tempos de globalização*. Rio de Janeiro: DP&A: FAPERJ, 2006.

SACHS, I.. *Desenvolvimento sustentável, bioindustrialização descentralizada e novas configurações rural-urbanas*. Os caos da Índia e Brasil. In VIEIRA, P. F.; WEBER, J. (Orgs) *Gestão de recursos naturais renováveis e desenvolvimento: novos desafios para a pesquisa ambiental*. São Paulo: Cortez, 1997.

SALOMON, L.; ANHEIER, H. In search of nonprofit sector: the quest for definition's. *Voluntas*, v.3, n.2, p.267-311, 1992.

SANTOS, L. M. *Construção de indicadores de desempenho na gestão de projetos sociais sustentáveis: estudo sobre centros vocacionais tecnológicos*. Monografia. Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte, 2008.

SANTOS, M. *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SARAIVA, L. A. S.. A contribuição da efetividade para a análise do desempenho de programas sociais. *Revista de Administração FEAD*, v.1, n.2, dez., 2004, p.99-120.

SCHAAN, D. P.. De tesos e igaçabas, de índios e portugueses: arqueologia e história da ilha de Marajó. In: *XII Congresso da Sociedade de Arqueologia Brasileira*. São Paulo, 21/25/09/2003.

SEBRAE, 2010. *Comércio Justo gera trabalho e renda em 51% dos municípios*. Disponível em <http://www.agenciasebrae.com.br/> Acesso 19 set. 2012.

Secretaria de Estado de Trabalho, Emprego e Renda - SETER, 2009. Disponível em [www.seter.pa.gov.br](http://www.seter.pa.gov.br) Acesso 21 dez.2012.

Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES). Disponível em: <http://www.mte.gov.br> Acesso em 12 set. de 2012.

SENAES. Atlas da Economia Solidária, 2012. *Plataforma online*. Disponível em <http://www.sies.mte.gov.br> Acesso em 29 ago. 2011.

SENHORAS, E. M.. A economia social em perspectiva transversal no Brasil e no Canadá. *Interfaces Brasil/Canadá*. Rio Grande do Sul, nº 5, 2005, p. 139-153.

SIENA, O.. *Método para avaliar progresso em direção ao desenvolvimento sustentável*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Curso de pós-graduação em engenharia de produção. Florianópolis, IJFSC, 2002.

SILVA, R. M., SENNA, E. T. P., SENNA, L. A. D.S. e LIMA JÚNIOR, O. F. Logistics Platform: A framework based on systematic review of the literature. In: 22nd International Conference on Production Research (ICPR 22), Foz do Iguaçu, 2013.

SILVA, P. B. da.; PEREIRA, H. C.. *Cooperação entre iguais*. Casa da Imprensa - Associação Mutualista. Lisboa, 2010.

SILVA, C. L. da; SALANEK FILHO, P.. Capital social e cooperativismo no processo de desenvolvimento sustentável: Estudo da cooperativa Bom Jesus da Lapa. In: Oliveira, G. B.; Souza-Lima, J. E. (orgs). *O desenvolvimento sustentável em foco: uma contribuição multidisciplinar*. Curitiba: São Paulo: Annablume, 2006.

SILVA, O. C. T. *Um procedimento para a concepção de um modelo de plataforma logística regional: características e tendências para o desenvolvimento sustentável da região Amazônica*. Tese. Universidade Federal do Rio de Janeiro. COPPE/UFRJ, 2008.

SINGER, P. Desenvolvimento: significado e estratégia. Ministério do Trabalho e Emprego. *Secretaria Nacional de Economia Solidária*, 2004.

Sistema de Informação em Economia Solidária - SIES, 2009. Disponível em: <http://www.sies.mte.gov.br> Acesso em 26 ago.2011.

SKARŽAUSKIENĖ, A.; TAMOŠIŪNAITĖ, R.; ŽALĖNIENĖ, I.. Defining Social Technologies: evaluation of social collaboration tools and Technologies. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation* Volume 16 Issue 3, 2013, (232-241).

SPEAR, R.. Social entrepreneurship: a different model? *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 2006, p.399-410.

Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia - SEI. *Empreendimentos solidários da região metropolitana de Salvador e no Litoral Norte da Bahia*. Salvador, 2004. (Série estudos e pesquisas, 69).

TSAMBOULAS, D. A.; KAPROS, S.. Freight Village Evaluation Under Uncertainty With Public And Private Financing. *Transport Policy*, v. 10, n. 2, 2003, pp. 141-156.

TAVARES, A. E. P.. *Planejamento do Turismo Sustentável e Qualidade de Vida dos Produtores de Cerâmica em Icoaraci* – Belém/PA: Universidade Federal do Pará, 1996.

THOMAS, H.. Los estudios sociales de La tecnologia en América Latina. Iconos. *Revista de Ciencias Sociales*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Quito, Ecuador.. nº 37, mayo, 2010, p. 35-53.

TRIGUEIRO, M. G. S. O debate sobre a autonomia/não-autonomia da tecnologia na sociedade. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 11, nº 22, jul./dez. 2009, p. 158-197.

TRINDADE JÚNIOR, Saint-Clair C. da.. *A Cidade Dispersa: os novos espaços de assentamentos em Belém e a reestruturação metropolitana*. 1998, 395 fls. São Paulo: USP. (Tese de Doutorado em Geografia), 1998.

VAARA, E; WHITTINGTON, R.. Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, v. 6, n. 1, 285-336, 2012.

VALADÃO JÚNIOR, V. M. *Bases epistemológicas e modos de gestão em organizações de trabalho e renda*. Tese. Florianópolis, 2003.

VALARELLI, L.. Indicadores de resultados de projetos sociais. In: *Apoio à Gestão*. Rio de Janeiro; site da RITS, 1999. Artigo.

VASCONCELOS, A. M. de., LEZANA, A. G. R. Modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais. *Rev. Adm. Pública* — Rio de Janeiro 46(4):1037-58, jul./ago. 2012

VEEMAN, T. S.; POLYTILO, J. The role of institutions in policy in enhancing sustainable development and conserving natural capital. *Environment Development and Sustainability*, Netherlands, v. 5, n. 3-4, p. 317-332, September 2003.

VENTURA, E. C. F. *Governança cooperativa – diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito no Brasil*. Recife, 2008. Disponível em <http://www.bcb.gov.br> Acesso 20 fev. 2012.

WAGNER, T. Regional traffic impacts of logistics-related land use. *Transport Policy*, v. 17, n. 4, 2010, pp. 224 -229.

WESTLUND, H. Form or contents? On the concept of social economy. *International Journal of Social Economics*, v.30, n.11, 2003, p.1192-1206.

XAVIER, L. P.. *Aqui... A gente não vende cerâmica, a gente vende é cultura: um estudo da tradição ceramista e as mudanças na produção em Icoaraci - Belém (PA)*. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Belém, 2006.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R.K.. *Case study research, design and methods (applied social research methods)*. Thousand Oaks. California: Sage Publications, 2009.

YOUNG, S.; THYIL, V. A. Holistic model of corporate governance: a new research framework. *Corporate Governance*, v. 8, n. 1, 2008, pp. 94-108.

ZAGO, C. A.; ABREU, L. F.; GRZEBIELUCKAS, C.; BORNIA, A. C.. Modelo de avaliação de desempenho logístico com base no Balanced Scorecard (BSC): proposta para uma pequena empresa. *Revista da Micro e Pequena Empresa*. Campo Limpo Paulista, v.2, n.1, p.19-37, 2008.

ZHAO, L.. *Conceptualizing the social economy in China*. *Modern Asian Studies* 47, 3, 2013, p. 1083–1123. Cambridge University Press 2012 doi:10.1017/S0026749X12000650

ZUCHETTI, D. T.; MOURA, E. P. G. de.; MENEZES, M. M. de.. Economia Solidária: uma experiência intercultural. *Economia, Sociedad y Territorio*, vol.XI, n.35, enero-abril, 2011, p.1-17.

ZYLBERSZTAJN, D.. *Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas*, 2002 Disponível em [www.ead.fea.usp.br/wpapers](http://www.ead.fea.usp.br/wpapers) Acesso 20 fev. 2012.

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1: PROTOCOLO DE PESQUISA**

#### **1. Carta de Apresentação**

Esta pesquisa possui como objetivo analisar o perfil socioeconômico de grupos que desenvolvem novos produtos com potencial econômico e diferencial competitivo e de comercialização por meio de uma abordagem de estudo de caso.

Torna-se importante a participação dos grupos pertencentes neste processo para que a pesquisa tenha alcance social e fidedignidade à realidade. Esta cooperação é fundamental para que os estudos de caso guiem e apoiem os aspectos socioeconômicos e possibilitem formas de articulação entre os diversos grupos para a consecução de um objetivo em comum, ou seja, em viabilizar comercialmente os novos produtos.

Portanto, nesta pesquisa serão analisados questionários e entrevistas semiestruturadas com as lideranças das cooperativas/associações e com os demais trabalhadores (as), bem como com as próprias instituições que eventualmente assessorem estas experiências coletivas. As principais questões referem-se aos aspectos de demanda e oferta dos produtos, processos internos, estrutura existente, relações e finalidades dos produtores.

Quanto aos resultados, esta pesquisa pretende atingir os seguintes pontos e alcances sociais: contribuição para a produção de novos conhecimentos e informações sobre o tema; identificar aspectos econômicos locais (demanda, oferta, produção e custos) que possibilitam a viabilidade de experiências coletivas de geração de trabalho e renda; contribuir para a inclusão social dos trabalhadores e familiares; colaborar para a criação de novas metodologias de desenvolvimento local que possam contribuir para a viabilidade de experiências coletivas.

As informações e resultados individuais coletadas com este trabalho estarão sempre sob sigilo ético, não serão mencionados os nomes dos participantes em nenhuma forma de apresentação (oral ou escrito). Os respondentes destes questionários e das entrevistas não sofrerão nenhum risco ou dano.

Preserva-se a liberdade dos respondentes se decidirem interromper ou não mais participar da pesquisa sem haver qualquer prejuízo. Este pesquisador está disposto a esclarecer e a responder às questões do formulário e da entrevista. Esta pesquisa não prevê contribuição financeira aos entrevistados, uma vez que os mesmos poderão desistir se assim o desejar.

Assim, esta carta é dirigida aos produtores, aos comerciantes, aos líderes comunitários, à equipe administrativa e às autoridades municipais. Venho solicitar que destinem seu tempo, experiência e paciência ao pesquisador para que auxiliem na elaboração de um perfil socioeconômico das atividades produtivas desta região. Em nome da comunidade científica agradecemos por sua assistência, presteza e participação no fornecimento de informações.

Eu, ..... fui informado dos objetivos desta pesquisa de maneira clara e detalhada. Recebi informação a respeito do tratamento recebido e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento posso solicitar novas informações e modificar minha decisão se assim eu o desejar. A pesquisadora esclareceu todos os dados desta pesquisa bem como a contribuição para viabilizar experiências coletivas voltadas à geração de trabalho e renda.

Declaro que recebi cópia do presente Termo de Consentimento.

_____	_____	____/____/____
Assinatura do Entrevistado	Nome	Data

_____	_____	____/____/____
Assinatura do Pesquisador	Nome	Data

## 2. Procedimentos

### 2.1. *Objetivo*

Compreender as atividades de pequenos produtores que desenvolvem novos produtos de potencial econômico e competitivo considerando aspectos socioeconômicos.

- Mapear os fluxos de materiais, produtos e informação entre os agentes da cadeia.
- Identificar as atividades logísticas.
- Analisar os processos logísticos a partir de uma abordagem dos elementos de uma Plataforma Logística.

### 2.2. *Instrumentos*

Serão utilizadas três fontes de evidência: entrevistas, documentação e observação direta.

- Documentação: coleta de informações da região, em publicações especializadas da área, em feiras e pontos de venda e em periódicos especializados etc.
- Entrevista semi-estruturada, composta de perguntas abertas.
- Observação direta: aspectos observados nas visitas aos produtores.

### 2.3. *Apresentação de Credenciais*

O pesquisador deverá estar devidamente identificado com crachá utilizando uma linguagem adequada e de fácil compreensão.

### 2.4. *Acesso aos Entrevistados*

Cabe ao pesquisador a identificação de uma atividade econômica em uma dada região bem como localizar entidades, cooperativas, órgãos não governamentais ligadas à área de estudo, contatar e agendar reuniões, entrevistas e visitas aos locais e atores.

Os principais grupos identificados serão produtores, comerciantes e clientes. Os entrevistados serão escolhidos aleatoriamente na região analisada, atendendo a critérios de disponibilidade e interesse em colaborar com a pesquisa.

O pesquisador dispõe de todos os recursos necessários à coleta de dados *in loco*. A apresentação do objetivo da pesquisa, dos procedimentos a serem realizados e, conseqüentemente, solicitar autorização dos entrevistados são aspectos fundamentais para maiores esclarecimentos aos entrevistados, especialmente quanto à preservação de suas identidades pessoais.

A pesquisa garante total confiabilidade dos dados coletados e confidencialidade aos entrevistados, sem oferecer riscos ou danos à integridade destes.

### 2.5. *Programação das Atividades in loco*

1º dia: Identificação dos grupos, das características locais e divulgação da pesquisa junto aos participantes.

2º dia: Visita aos centros produtores.

3º e 4º dia: Realização de entrevistas com os participantes.

5º ao 7º dia: Análise dos dados.

8º dia: Apresentação e discussão dos resultados com os participantes.

### **3. Questões de Estudo**

As questões de estudo abrangem aspectos de demanda, oferta, estrutura, relações e finalidades dos grupos. Para tanto, o instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário semiestruturado e, quando permitido pelo respondente, registro com fotos, vídeos e gravação da entrevista. O questionário de entrevista foi dividido em:

**Demanda** - A região tem capacidade de absorver a produção? O que é produzido tem aceitação no mercado local/regional/nacional? Qual o perfil de clientes que procuram por estes produtos? Quais os destinos dos produtos? Como os pedidos são realizados?

**Oferta** - Qual a origem dos insumos? Que tipo de insumo é utilizado? Os custos de produção são quantificados adequadamente? Quais os locais de venda dos produtos? Como estes produtos são comercializados? Qual o volume produzido? Qual o *lead time* de produção? Como são estabelecidos os preços de venda? Quais as perdas que ocorrem no processo? Como ocorre a aquisição dos insumos? Como ocorre a distribuição dos produtos? Há geração de estoques?

**Estrutura** - Os produtores possuem recursos suficientes? A estrutura física atende às necessidades de produção? Existem equipamentos adequados, pessoas qualificadas e suficientes? Qual ator detém os fatores de produção? Como é a estrutura administrativa?

**Relações** - Como é a relação entre os diferentes atores da cadeia? Como é a troca de informação? Como os atores estão conectados? Como os atores se comunicam?

### **4. Relatório**

As análises dos dados coletados farão parte de um relatório estruturado da seguinte forma:

- Apresentação das questões de pesquisa e das hipóteses;
- Descrição do projeto de pesquisa e dos procedimentos de coleta de dados;
- Apresentação e análise dos dados coletados;
- Discussões das constatações;
- Conclusões.



## ANEXO 2: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

### 1. Dados de Identificação

- 1.1. Nome: \_\_\_\_\_
- 1.2. Função e Tempo de atuação na profissão: \_\_\_\_\_
- 1.3. Idade: \_\_\_\_\_ Escolaridade: \_\_\_\_\_
- 1.4. Estado Civil:  
☐ Solteiro(a) ☐ Casado(a) ☐ Separado(a) ☐ Viúvo(a) ☐ Outro
- 1.5. Possui Filhos: ☐ Não ☐ Sim, quantos? \_\_\_\_\_
- 1.6. Você reside com: ☐ Sozinho ☐ Familiares ☐ Amigos ☐ Outros: \_\_\_\_\_
- 1.7. Sua moradia é: ☐ Própria ☐ Alugada ☐ Cedida ☐ Outro \_\_\_\_\_
- 1.8. Já trabalhou em outra função antes: ☐ Não ☐ Sim, qual? \_\_\_\_\_
- 1.9. Você trabalha em outra atividade: ☐ Não ☐ Sim, em quê? \_\_\_\_\_
- 1.10. Jornada diária de trabalho: ☐ 8h ☐ 6h ☐ 4h ☐ 10h ☐ Outro \_\_\_\_\_
- 1.11. Você trabalha final de semana: ☐ Não ☐ Sim, em qual atividade? \_\_\_\_\_

### 2. Dados da Experiência Profissional:

- 2.1. Quando, como e por que você começou na profissão?  
 \_\_\_\_\_
- 2.2. Como foi o processo de aprendizagem do ofício?  
 \_\_\_\_\_
- 2.3. Você precisou fazer algum curso? Quais cursos?  
 \_\_\_\_\_
- 2.4. Quais instituições promovem cursos ligados a sua área de atuação?  
 \_\_\_\_\_
- 2.5. Os cursos são pagos ou gratuitos?  
 \_\_\_\_\_
- 2.6. Com que frequência você faz cursos para o aperfeiçoamento?  
 \_\_\_\_\_

### 3. Dados do Empreendimento

- 3.1. Descreva o perfil do empreendimento \_\_\_\_\_
- 3.2. Trabalho de cunho familiar? ☐ Não ☐ Sim
- 3.3. Existe envolvimento/interesse familiar no trabalho? \_\_\_\_\_
- 3.4. Números de pessoas envolvidas: Homens: \_\_\_\_\_ Mulheres: \_\_\_\_\_
- 3.5. Os trabalhadores são: ☐ Contratados ☐ Assalariados ☐ Informais ☐ Outro, \_\_\_\_\_
- 3.6. O local do empreendimento é: ☐ Próprio ☐ Cedido ☐ Financiada ☐ Outro, \_\_\_\_\_
- 3.8. Trabalho autônomo? ☐ Não ☐ Sim
- 3.9. Possui empresa jurídica? ☐ Não ☐ Sim, nome: \_\_\_\_\_
- 3.10. O empreendimento possui vínculo e/ou recebe assessoria de alguma instituição e/ou profissional: ☐ Não ☐ Sim, de quem? \_\_\_\_\_
- 3.11. O empreendimento recebe apoio financeiro: ☐ Não ☐ Sim, de quem? \_\_\_\_\_
- 3.12. A estrutura física atende às necessidades de produção? ☐ Não ☐ Sim, \_\_\_\_\_

3.13. Como é a estrutura física do produtor? \_\_\_\_\_

3.14. Quais são as perspectivas futuras para o empreendimento?

---

#### **4. Estilo de Funcionamento e Identidade Organizacional**

4.1. Quem administra o empreendimento? ( ) Proprietário ( ) Gerente ( ) Produtor

4.2. Como é a estrutura administrativa? \_\_\_\_\_

4.3. Quais são as suas principais preocupação com a medição do desempenho? Por que?

---

4.4. No seu empreendimento existe um grupo para tomada de decisões sobre a operação logística? Quem participa deste grupo? \_\_\_\_\_

4.5. Que tipos de decisões são tomadas por este grupo?

- a) Decisões relativas ao desempenho operacional
- b) Decisões relativas à estratégia da empresa
- c) Decisões relativas à mudança nos processos internos
- d) Decisões relativas ao atendimento do cliente
- e) Decisões relativas à contratação de empregados
- f) Decisões relativas ao tipo de serviço ofertado
- g) Decisões relativas a reclamações e garantias
- h) Decisões relativas às parcerias com outras empresas
- i) Decisões relativas às atividades de expansão
- j) Decisões relativas à gestão financeira da empresa
- k) Decisões relativas à divulgação da empresa no mercado
- l) Decisões relativas às atividades de atendimento
- m) Outras \_\_\_\_\_

Fonte: Ignácio (2010)

#### **5. Suporte, Envolvimento e Comprometimento no Trabalho**

5.1. Como é visto o apoio organizacional no dia a dia de trabalho?

- a) Nesta organização, novas ideias surgem com frequência
- b) As novas ideias são sempre estimuladas neste empreendimento
- c) As novas ideias são justamente julgadas nessa organização
- d) De um modo geral, as pessoas nessa organização conhecem a visão do empreendimento e compreendem seu papel na concretização dessa visão
- e) Os diretores esperam que as pessoas realizem um trabalho criativo
- f) As pessoas são reconhecidas pelo seu trabalho criativo
- g) Há um bom clima de trabalho neste empreendimento
- h) Erros são aceitáveis nesta organização desde que tenha havido um bom esforço na realização da tarefa
- i) As pessoas são estimuladas a resolver o problema de forma criativa
- j) As pessoas podem expressar ideias não usuais ou incomuns sem medo de serem ridicularizadas

- k) Os procedimentos adotados no empreendimento estimulam ideias criativas
- l) As pessoas são estimuladas a ousar e assumir riscos nesse empreendimento
- m) A direção é interessada no trabalho que realiza

Fonte: Ignácio (2010)

#### 5.2. Como é visto o apoio da chefia no dia a dia de trabalho?

- a) O chefe esclarece suas metas reais de trabalho
- b) O chefe sabe se relacionar bem com as pessoas
- c) O chefe é um bom modelo profissional
- d) As expectativas do chefe quanto ao seu trabalho estão claras
- e) O chefe faz um plano de trabalho adequado às suas tarefas
- f) O chefe defende seu grupo de trabalho dentro da empresa
- g) O chefe se comunica bem com o seu grupo de trabalho
- h) O chefe demonstra confiança no seu grupo de trabalho
- i) O chefe valoriza contribuições individuais para o trabalho do grupo
- j) O chefe é aberto a novas ideias
- h) O chefe está disponível a colaborar com o seu trabalho

Fonte: Adaptado de Ignácio (2010)

#### 5.3. Como é visto o apoio do grupo no dia a dia do trabalho?

- a) Os colegas de trabalho formam um bom time
- b) Existe um sentimento de confiança entre os colegas de trabalho
- c) Os colegas de trabalho e você discutem as ideias uns dos outros de maneira construtiva
- d) As pessoas de seu grupo de trabalho estão abertas a novas ideias
- e) No seu grupo de trabalho as pessoas estão dispostas a ajudar umas às outras
- f) No seu grupo de trabalho todos têm uma boa habilidade em alguma coisa
- g) Os colegas de trabalho estão comprometidos com o empreendimento
- h) Existe uma comunicação aberta e livre dentro do seu grupo de trabalho

Fonte: Ignácio (2010)

#### 5.4. Como é visto o apoio à disponibilidade de recursos materiais no dia a dia de trabalho?

- a) Geralmente são obtidos todos os recursos necessários para a execução do trabalho
- b) Se consegue obter todas as informações de que precisa para desempenhar as tarefas
- c) Há problemas para obter todos os materiais de que precisa para executar as tarefas
- d) Suas atividades param pela falta de recursos materiais
- e) As informações de que necessita para execução do trabalho são facilmente obtidas

Fonte: Adaptado de Ignácio (2010)

#### 5.5. Como é visto o desafio da tarefa no dia a dia de trabalho?

- a) Há o sentimento de que as tarefas realizadas são importantes
- b) As tarefas executadas são desafiadoras ao trabalho
- c) As tarefas executadas exigem o "melhor de cada um"
- d) As tarefas não permitem inovações de execução
- e) São dadas sugestões de trabalho entre os colegas de trabalho
- f) É dada liberdade para que cada um execute as tarefas de trabalho

g) É realizada "pressão" para que as tarefas de trabalho sejam executadas de maneira que outros dizem como devem ser realizadas

h) Há o sentimento de controle sobre o seu trabalho e suas ideias no ambiente diário de trabalho

i) O espaço físico dificulta a realização de seu trabalho de modo mais eficiente

Fonte: Adaptado de Ignácio (2010)

5.6. Como é vista a liberdade e autonomia no dia a dia de trabalho?

a) A empresa é altamente controlada pelos seus dirigentes

b) Na empresa há um costume muito forte de se fazer as coisas do modo como elas sempre foram feitas

c) As pessoas nesta empresa são preocupadas em proteger o "seu espaço"

d) Os procedimentos e estruturas são muito formais

e) Há uma competição "destrutiva" entre as pessoas

f) As pessoas se preocupam quando recebem críticas negativas sobre o trabalho

g) O empreendimento "cobra" por bons resultados das tarefas que executa

h) As pessoas criticam muito as novas ideias

i) Outras áreas da organização dificultam o seu trabalho

j) Críticas não construtivas são muito frequentes

Fonte: Adaptado de Ignácio (2010)

5.7. Como é vista a sobrecarga de trabalho no dia a dia de trabalho?

a) Há muita coisa para fazer em muito pouco tempo

b) Há tempo suficiente para executar as tarefas

c) Há muitas situações que fazem com que tenha de desviar a atenção do trabalho para atender a outras solicitações

d) As expectativas quanto aos resultados do trabalho das pessoas ultrapassam o que é possível ser realizado

e) Há pressão para cumprir os prazos estabelecidos no seu trabalho

Fonte: Ignácio (2010)

5.8. Relações

Quem são os atores envolvidos no processo?

( ) Produtor ( ) Fornecedor ( ) Comprador ( ) Outros \_\_\_\_\_

Qual o objetivo de cada ator?

( ) Produtor: \_\_\_\_\_

( ) Fornecedor: \_\_\_\_\_

( ) Comprador: \_\_\_\_\_

( ) Outros: \_\_\_\_\_

Como é o relacionamento entre os diferentes atores da cadeia?

Existe troca de informação entre os atores? Como ocorre?

## 6. Análise de Processos

### 6.1. Matéria-Prima

Qual o tipo de matéria-prima utilizado na fabricação dos produtos? Qual a origem da matéria-prima?  
Como a matéria-prima é comprada? Qual o custo unitário da matéria-prima?

Qual o tempo (*lead time*) de aquisição da matéria-prima? \_\_\_\_\_  
Qual o volume comprado? Qual a frequência de compra? \_\_\_\_\_  
Como ela é transportada? \_\_\_\_\_  
Onde estão localizados os seus fornecedores? Quantos fornecedores você possui?

O fornecedor entrega no local de produção?

( ) Não, por quê? \_\_\_\_\_

( ) Sim, como é realizada a entrega? \_\_\_\_\_

É possível negociar preço com o fornecedor conforme a quantidade comprada?

( ) Não, por quê? \_\_\_\_\_

( ) Sim, como ocorre? \_\_\_\_\_

Quais os benefícios dessa negociação? \_\_\_\_\_

## 6.2. Produção

Onde é realizada a produção? \_\_\_\_\_

O local de produção é de propriedade própria? ( ) Sim ( ) Não, \_\_\_\_\_

Quais os equipamentos utilizados? \_\_\_\_\_

Quantos equipamentos existem na fábrica? \_\_\_\_\_

Quantas pessoas trabalham na produção? \_\_\_\_\_

As pessoas recebem treinamento para operar os equipamentos/máquinas/ferramentas?

( ) Não, por quê? \_\_\_\_\_

( ) Sim, como ocorre? \_\_\_\_\_

Todos operam todos os equipamentos/máquinas/ferramentas?

( ) Não, por quê? \_\_\_\_\_

( ) Sim

Os equipamentos/máquinas/ferramentas foram:

( ) Comprados ( ) Comprados e adaptados

( ) Fabricados pelo empreendimento, como? \_\_\_\_\_

Quais as etapas de produção?

Qual o tempo de fabricação do produto? \_\_\_\_\_

Quais as tecnologias necessárias à produção? \_\_\_\_\_

Há espaço para novas tecnologias?

( ) Sim, quais? \_\_\_\_\_

( ) Não, por quê? \_\_\_\_\_

## 6.3. Demanda

A região tem capacidade de absorver a produção?

O que é produzido tem aceitação no mercado local/regional/nacional?

( ) Sim, qual mercado? \_\_\_\_\_

( ) Não, por quê? \_\_\_\_\_

Qual o perfil de clientes que procuram por estes produtos? \_\_\_\_\_

Quais os destinos dos produtos? \_\_\_\_\_

Como os pedidos são realizados? \_\_\_\_\_

#### **6.4. Oferta**

Que tipo de produto é fabricado? \_\_\_\_\_

Qual a origem dos insumos? \_\_\_\_\_

Que tipo de insumo é utilizado? \_\_\_\_\_

Qual o volume produzido? Qual o volume de vendas? \_\_\_\_\_

Qual o volume de matéria-prima necessária à produção mensal? \_\_\_\_\_

Como são quantificados os custos de produção? \_\_\_\_\_

Como estes produtos são comercializados? \_\_\_\_\_

Como são estabelecidos os preços de venda? \_\_\_\_\_

Quais as perdas que ocorrem no processo? \_\_\_\_\_

Como ocorre a aquisição dos insumos? \_\_\_\_\_

Como ocorre a distribuição dos produtos? \_\_\_\_\_

Há geração de estoques? \_\_\_\_\_

#### **7. Indicadores de Desempenho**

7.1. Como são avaliados os resultados dos processos logísticos do empreendimento? Por quê?

Fonte: Ignácio (2010)

7.2. Como os resultados dos processos logísticos do empreendimento são considerados na análise crítica geral do empreendimento? Por que esses processos são utilizados?

Fonte: Ignácio (2010)

7.3. Com que intensidade você encontra esses atributos no seu empreendimento?

a) Capacidade de adaptação ou flexibilidade

b) Produção ou efetividade

c) Eficiência em custos

d) Satisfação no trabalho ou ética

e) Integração das atividades

f) Gerenciamento dos ativos

g) Planejamento da capacidade

h) Comprometimento e responsabilidade

i) Apoio à inovação de serviços ou atividades

j) Flexibilidade no atendimento da capacidade

k) Flexibilidade no atendimento da demanda

l) Avaliação do perfil da função

m) Relação da empatia ou foco no cliente

n) Reconhecimento do serviço prestado ao cliente

o) Reconhecimento do serviço prestado pelo fornecedor

Fonte: Ignácio (2010)

7.4. Qual o grau de utilização dos indicadores para a avaliação das operações logísticas?

- a) Atendimento perfeito
- b) Cobertura de estoques
- c) Cumprimento da legislação federal, estadual e municipal
- d) Custos dos produtos vendidos
- e) Custos por serviço prestado
- f) Distância média percorrida sem interrupções
- g) Entrega no prazo
- h) Erro de previsão de demanda
- i) Falhas no atendimento ao cliente
- j) Fluxo de caixa
- k) Giro do ativo
- l) Índice de ocupação dos ativos
- m) Índice de rotatividade
- n) Índice de satisfação dos colaboradores
- o) Média de horas de treinamento por colaborador
- p) Número de colaboradores por serviço prestado
- q) Número de eventos anuais que o empreendimento participa
- r) Número de novos projetos de integração comunitária implantados anualmente
- s) Número de novos projetos de serviços implantados por ano
- t) Número de projetos ambientais atingidos
- u) Número de projetos sociais atingidos
- v) Qualidade do serviço
- w) Reclamações de clientes
- x) Retorno sobre o investimento (ROI) das operações
- y) Satisfação do cliente
- z) Serviço não atendido por baixa capacidade
- aa) Serviço não realizado por falta de estoque
- bb) Tempo de ciclo do caixa
- cc) Tempo de ciclo de reposição (compras - recebimento)
- dd) Tempo médio de atendimento do fornecedor
- ee) Tempo médio de atendimento ao cliente (*lead time* do pedido)
- ff) Tempo médio de espera na fila
- gg) Tempo médio de espera para a carga e descarga
- hh) Participação de tributos por serviço prestado
- ii) Índice de acuracidade dos estoques
- jj) Satisfação dos empregados
- kk) Reconhecimento do serviço prestado ao cliente
- ll) Reconhecimento do serviço prestado ao fornecedor

Fonte: Ignácio (2010)

## 8. Comprometimento Ambiental

8.1. Como seu empreendimento responde às questões ambientais?

- a) Não há preocupação com o consumo de energia
- b) Há geração de energia por fontes alternativas de energia
- c) Não são utilizadas matérias primas alternativas
- d) Sempre são utilizadas matérias primas alternativas
- e) Todos os resíduos gerados nos processos são reutilizados
- f) Há destinação adequada dos resíduos gerados no processo de produção
- g) Os resíduos e sobras são incinerados ou descartados em lixo comum
- h) Os efluentes são destinados em esgotamento próprio
- i) O empreendimento não dispõe de estrutura para destinar seus efluentes
- j) Não há compartilhamento de transportes para a distribuição dos produtos
- k) Os produtos descartados são reutilizáveis

## **9. Comprometimento Social**

9.1. Quais as responsabilidades sociais do empreendimento?

- a) O empreendimento auxilia o desenvolvimento de outros empreendimentos
- b) O empreendimento dispõe de cursos de aperfeiçoamento profissional gratuito para familiares e funcionários
- c) O empreendimento dispõe de creches e escolas que atendem às necessidades de seus funcionários e familiares
- d) O empreendimento contribui para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo
- e) As ações do empreendimento são voltadas para o cumprimento do interesse de todos
- f) O empreendimento desenvolve um conjunto de valores que estão ligados à sustentabilidade e à autoestima dos funcionários
- g) As ações do empreendimento geram retorno positivo através do faturamento, vendas e marketing
- h) A responsabilidade social do empreendimento é uma estratégia para o desenvolvimento social da comunidade no entorno

## **10. Comprometimento Político-Institucional**

10.1. Qual o nível de articulação e credibilidade do empreendimento?

- a) A estratégia do empreendimento é estabelecer parcerias
- b) As parcerias estratégicas são empresas que complementam as atividades do empreendimento
- c) O empreendimento busca por parcerias financeiras para obter crédito
- d) A busca por parcerias ocorre de modo informal e com base na confiança e no relacionamento pessoal entre as partes envolvidas
- e) A articulação na forma de parcerias permitiu a abertura de novos mercados e o reconhecimento externo do empreendimento
- f) As parcerias beneficiaram aumento de vendas e de rentabilidade do empreendimento

## **11. Comercialização e/ou serviços prestados:**

11.1. Movimentação Financeira Mensal Coletiva:

Saída R\$ \_\_\_\_\_ Entrada R\$ \_\_\_\_\_ Sobras R\$ \_\_\_\_\_



11.2. Enfrentam concorrência no mercado: ( ) Não ( ) Sim, de quem? \_\_\_\_\_

11.3. Há o compartilhamento de informações sobre o mercado, melhores preços?

( ) Sim, como ocorre? \_\_\_\_\_

( ) Não, por quê? \_\_\_\_\_

11.4. Quais as maiores dificuldades encontradas nos processos de:

( ) Produção, \_\_\_\_\_

( ) Comercialização, \_\_\_\_\_

( ) Consumo, \_\_\_\_\_

11.5. Dos resultados financeiros, quais as ações realizadas?

( ) Houve investimento no empreendimento? \_\_\_\_\_

( ) Obteve lucro? \_\_\_\_\_

## **ANEXO 3: CARTILHA EDUCATIVA SOBRE A PLATAFORMA LOGÍSTICA SOCIAL**

### **Cartilha para a Criação de uma Plataforma Logística Social**

#### **Apresentação**

A cartilha para a criação de uma Plataforma Logística Social é um mecanismo de orientação para a montagem de uma estrutura única que reúne gestão, infraestrutura, transporte e logística voltada às empresas e/ou organizações ligadas às práticas da Economia Social.

As organizações estão relacionadas às atividades produtivas com fins ao desenvolvimento local e à reunião de diversas experiências. Essas organizações constroem uma imagem própria, criam novas oportunidades com mais responsabilidade e compromisso econômico e social. Portanto, geram um impacto, em vez de aumentar o lucro para os seus proprietários ou acionistas.

Estar presente na Plataforma Logística Social permite que a organização compartilhe valores fundamentais que misturam aspectos de associativo e modos de cooperação, a saber, cooperativas, associações, organizações não governamentais, organizações sem fins lucrativos, empresas sociais e afins.

A Plataforma Logística Social reúne características de infraestruturas ligadas à Plataforma Logística e critérios de gestão da Economia Social.

A Economia Social faz referência às iniciativas empregadas a diversos setores por produtores que se organizam coletivamente para gerar trabalho e renda através de uma gestão autônoma, participativa e democrática entre os membros. É fundamental a participação ativa de pessoas, a utilização de novos espaços, o uso de criatividade e liberdade de expressão e, a agregação de valor e diferenciais competitivos dos produtos e materiais em questão, para melhorar a qualidade de vida de seus familiares. As organizações são caracterizadas por sua formação coletiva, geração trabalho e renda, pela gestão participativa, democrática e com divisão equitativa e sempre buscam manter o compromisso social, a autossustentabilidade e o desenvolvimento humano.

A Plataforma Logística é uma zona delimitada que realiza as atividades de transporte, de armazenagem, de logística e de distribuição de mercadorias entre o

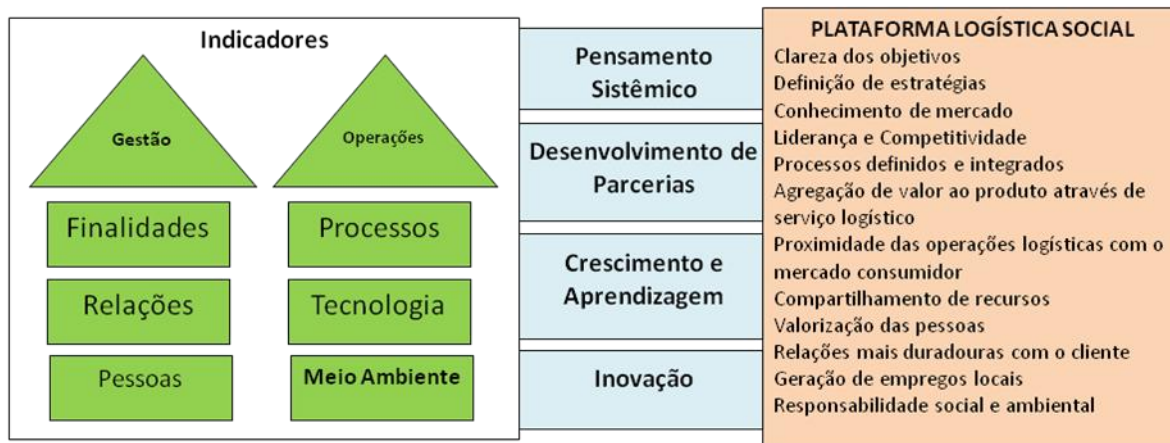
mercado nacional e o internacional. Nesse tipo de instalação predomina a livre concorrência e a disponibilização de serviços comuns às pessoas e demais usuários. As vantagens são: maior produtividade no espaço; limitação do tráfego de veículos de carga; e, melhoria no desempenho logístico com a aproximação entre produtores e transportadores.

### O que é uma Plataforma Logística Social (PLS)?

É um empreendimento logístico cuja gestão é centralizada e formada por associados e/ou cooperados capacitados a projetar uma base de recursos para alcançar novas posições no mercado onde atuam a partir da formação de parcerias e ao compartilhamento e transferência do conhecimento em grupo de

um sistema de informação próprio, rápido e eficiente; que desenvolve suas atividades baseado nos princípios de solidariedade e qualidade de vida objetivando potencializar os ganhos e o bem estar social dos membros internos e externos ao empreendimento. As vantagens são as seguintes:

- ✓ Priorizar o indivíduo e o objeto social sobre o capital;
- ✓ Organização formal dotadas de personalidade jurídica;
- ✓ Adesão livre e voluntária;
- ✓ Coordenar os interesses dos membros e usuários;
- ✓ Autonomia de gestão e independência em relação aos poderes públicos;
- ✓ Destinação de parte dos excedentes à manutenção dos objetivos organizacionais;



todas as atividades; que está localizada estrategicamente para integrar, em uma única estrutura, as atividades logísticas (recebimento, armazenamento, transporte, distribuição e tecnologias) e os processos a

- ✓ Distribuição de lucros ou excedentes proporcionalmente à atividade individual ou a participação na PLS assim como a divisão dos custos entre todos os participantes;

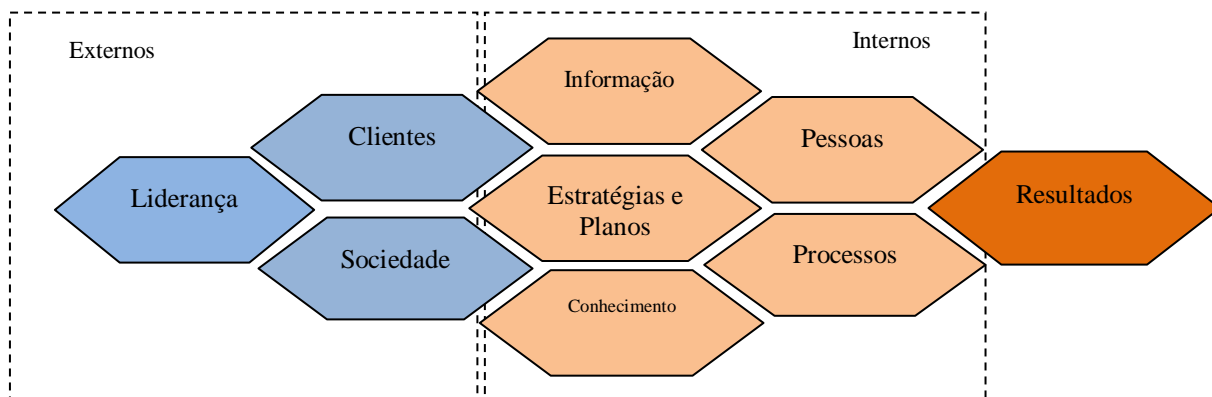
- ✓ Identificar os critérios de demanda e oferta, melhorar produtos e processos, agregar valor, capacitar produtores, divulgar, promover e comercializar os produtos.

### A quem se destina?

É destinada às cooperativas, associações, empresas sociais e afins que são criadas segundo os princípios do cooperativismo e da Economia Social.

### Como estabelecer uma gestão eficiente?

- Criação de uma unidade comum: estrutura única, equipamentos compartilhados, despesas divididas entre os membros etc.
- Posicionar eficientemente nos mercados: buscar por novos mercados, estabelecer novas parcerias.
- Estabelecer melhores níveis de preços para os produtos: auxiliar os produtores a vender melhor e a preços mais



altos quando em mercados diferenciados.

### Como é caracterizada uma PLS?

A caracterização da Plataforma Logística Social deve ser analisada em três vetores - gestão, operações e indicadores - e indica uma estrutura para as Organizações Sociais de modo a auxiliar o acesso às facilidades, incrementar melhorias internas e externas e promover mudanças no estágio de vida ou ascensão no mercado.

- Coordenar todas as ações individuais: compreender as necessidades de cada cooperado ou usuário e auxiliar nas ações.
  - Atuação responsável através da interação com a sociedade e a comunidade local: manter o foco na melhoria de todos os envolvidos, pois o trabalho tem característica familiar, promover a geração de novos empregos e o desenvolvimento local.
- Uma gestão eficiente e eficaz requer atenção para os fatores internos e externos. Os

fatores externos envolvem: a) Estabelecer a liderança no mercado no qual atuam as organizações sociais; b) Definir os clientes internos e externos, novos e atuais; c) Reposicionar os produtos e as cooperativas no mercado e promover mudanças sociais.

Os fatores internos estão ligados a recursos que possam melhorar, por exemplo, a comunicação, a informação, gerar novas estratégias e ações, disseminação do conhecimento, desenvolvimento de pessoas e estabelecer os processos essenciais à produção e demais operações internas à PLS.

### **Como alinhar as operações?**

- Definir a localização e estrutura: escolher um local com capacidade de reunir os equipamentos, máquinas e insumos comuns e aqueles específicos a cada produtor. A estrutura e as atividades devem ser desempenhadas pelas Organizações Sociais dentro dos preceitos de uma plataforma, pois existe a necessidade de uma estrutura e processos definidos, integrados, colaboradores proativos e cooperados atuantes que assumem dupla função - tomadores de decisão e produtores;
- Acesso a diferentes modais de transporte: a escolha da localização deve

considerar a facilidade de acesso a diversos tipos de transportes e, também assim, propiciar a redução de custos e a flexibilidade no escoamento da produção;

- Integração e delineamento das atividades internas e externas à organização: todas as atividades que ligam o mercado fornecedor ao mercado consumidor devem ser vistas como um sistema único, pois o impacto de uma decisão tomada em qualquer uma das partes afetará o sistema financeiro e os resultados desejados por toda a PLS;

○ Equipamentos para realizar operações internas e de intermodalidade: recebimento, expedição, controle de qualidade, transporte, distribuição, transportes etc.

- Sistema de informação e de comunicação eficientes: correspondem às atividades relativas à obtenção, processamento e transferência das informações essenciais ao bom desempenho dos serviços logísticos prestados.

### **Como melhorar o desempenho?**

Cada organizações deve ser enquadradas em um estágio de desenvolvimento. No *estágio inicial* elas não têm claramente identificados os seus clientes, às vezes tampouco os seus próprios produtos, não conseguem estabelecer um objetivo claro e, por

consequente, não apresentam um plano que lhes permita alcançar resultados superiores. O desafio para essas organizações é adotar uma referência de gestão para mapear com clareza o seu negócio e traçar um plano de melhoria do desempenho para assegurar a qualidade dos seus produtos e a satisfação dos clientes.

Após definir com clareza o seu negócio e estabelecer adequadamente uma gestão de qualidade surgem os primeiros resultados que entusiasma as organizações e estas atingem *estágios intermediários*. Neste estágio há o delineamento dos processos, a organização assume uma postura proativa e buscam solucionar os seus problemas mais graves.

As ações visam integrar as diversas áreas de trabalho, coordená-las e implementar melhorias de forma sustentáveis. É fundamental mobilizar e envolver todos os colaboradores nas atividades para se obter os resultados desejados.

Para atingir um *estágio avançado*, as organizações sociais precisam aplicar ferramentas de melhorias, criar ciclos de planejamento, executar, avaliar e prover melhorias para que possam alcançar um novo patamar com base sólida em inovações e na sustentabilidade. Neste último estágio as organizações consolidam e implementam um sistema de gestão, avaliam e melhoram, constantemente, os seus resultados e as suas práticas de gestão.